

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

Jaqueline Rodrigues Carvalho

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA SHOPPING CENTER SUL**

ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

Jaqueline Rodrigues Carvalho

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO
NA EMPRESA SHOPPING CENTER SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório à obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Dra. Roberia Cesar Souto Maior

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C331p Carvalho, Jaqueline Rodrigues.

Processo de recrutamento e seleção: estudo de caso na empresa
Shopping Center Sul./ Jaqueline Rodrigues Carvalho. – João Pessoa:
UFPB, 2012.

109f.: il.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Roberia Cesar Souto Maior.

Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

Jaqueline Rodrigues Carvalho

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA SHOPPING CENTER SUL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: 30 de Outubro de 2012

Banca Examinadora

Prof^ª. Dra. Roberia Cesar Souto Maior
Orientadora

Prof. Jorge de Oliveira Gomes
Examinador

Prof^ª. Nívea Marcela Nascimento Macedo
Examinadora

João Pessoa – PB
Outubro de 2012

Ao meu amado Fabiano, consagrado colaborador, fundamental nessa jornada que, além do apoio, incentivo e estímulos essenciais dedicados na elaboração e conclusão desse trabalho, foi paciente e compreensivo, incondicionalmente respeitando e aceitando as minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sem o qual eu nada seria, nada teria.

À minha mãe, pelo alicerce e exemplo de vida.

Aos meus irmãos por todo apoio e carinho durante esses quatro anos de jornada.

À professora Roberia Cesar Souto Maior, pela competência, interesse e apoio dedicados no desenvolvimento dessa monografia.

As minhas amigas, em especial a Elisângela Rodrigues e Marina Nóbrega, companheiras de todo o curso, pela convivência e consideração.

A todos os professores do Curso de Administração da UFPB que puderam transmitir conhecimentos e compartilhar experiências conosco, pela riqueza do *educar*.

Ao Shopping Center Sul, em particular a gestora e colaboradores da pesquisa, pela disponibilidade e pelos dados fornecidos.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse trabalho.

“Há homens que lutam por um dia e são bons. Há outros que lutam por um ano e são melhores. Há os que lutam por muitos anos e são muito bons. Há, porém, os que lutam por toda a vida. Estes são os imprescindíveis.”

Bertolt Brecht

CARVALHO, Jaqueline Rodrigues. **Processo de Recrutamento e Seleção: Um estudo de caso na empresa Shopping Center Sul**. 2012. 109f. Monografia (Curso de Graduação em Administração), UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

RESUMO

Diante da complexidade do mercado de trabalho atual, as empresas, cada vez mais, têm dificuldades para efetuar processos de admissão de novos colaboradores, isto desde as primeiras etapas da seleção. Observa-se a busca por novas opções, e que são diferentes entre organizações, inclusive do mesmo ramo de atuação, diante disso o presente trabalho teve por objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul. Para tanto foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza bibliográfica, a partir de dois instrumentos de pesquisa aplicados a empregados e síndica. A amostra foi classificada não probabilística, pois está fundamenta na acessibilidade e tipicidade. Como resultado obteve-se que o Shopping Center Sul não segue o modelo de descrição dos cargos, assim como não têm um recrutamento e seleção de pessoal adequado à necessidade da empresa. Como forma de melhoria foram sugeridas que haja um responsável pela área de Recursos Humanos, se crie uma descrição de cargos e salários afim de deixar o processo organizado.

Palavras-chave: Análise e descrição dos cargos, Recrutamento, Seleção de pessoal.

CARVALHO, Jaqueline Rodrigues. **Processo de Recrutamento e Seleção: Um Estudo de Caso na Empresa Sul Shopping Center**. 2012. 109f. Monografia (Curso de Graduação em Administração), UFPB - Universidade Federal da Paraíba.

ABSTRACT

Given the complexity of the current job market, companies increasingly have difficulties to make the admissions process for new employees, that from the earliest stages of selection. Note the search for new options, which are different organizations, including the same line of business, given that the present study was to analyze the process of recruitment and selection of employees in the company to both South Shopping Center was held an exploratory nature of literature, from two research instruments applied to employees and trade union. A non-probability sample was classified because it is based on accessibility and typicality. The result was that the South Mall does not follow the model description of the positions, as well as not have a recruitment and selection of appropriate personnel to the need of the company. As a way of improvement were suggested to have a person responsible for Human Resources, if you create a job description and salary in order to make the process organized.

Palavras-chave: Analysis and description of positions, Recruitment, Personnel selection.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Manual de Organização Shopping Center Sul.....	17
FIGURA 2: Organograma do Shopping Center Sul.....	18

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Gênero.....	65
GRÁFICO 2: Profissionais Serviços Gerais.....	65
GRÁFICO 3: Profissionais Seguranças.....	66
GRÁFICO 4: Faixa Etária.....	67
GRÁFICO 5: Escolaridade.....	68
GRÁFICO 6: Tempo de Cargo atual.....	69
GRÁFICO 7: Tempo na empresa.....	70
GRÁFICO 8: Cargo que ocupa.....	71
GRÁFICO 9: Fontes de recrutamento utilizada pela empresa.....	73
GRÁFICO 10: Forma de Recrutamento I	75
GRÁFICO 11: Forma de Recrutamento II.....	76
GRÁFICO 12: Seleção de Pessoal.....	77
GRÁFICO 13: Recrutamento Interno.....	78
GRÁFICO 14: Qualificação.....	79
GRÁFICO 15: Vários Candidatos.....	80
GRÁFICO 16: Provas e Entrevistas.....	81
GRÁFICO 17: Conversa com a pessoa responsável.....	82
GRÁFICO 18: Referências.....	83
GRÁFICO 19: Avaliação Médica.....	84
GRÁFICO 20: Testes de Aptidão.....	85
GRÁFICO 21: Experiência na Função.....	86
GRÁFICO 22: Processo de Seleção.....	87

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Quadro de pessoal do Shopping Center sul.....	19
QUADRO 2: Abrangência da descrição e análise de cargos.....	28
QUADRO 3: Elementos da Descrição de Cargos.....	29
QUADRO 4: Fatores de especificação na Análise de Cargos.....	31
QUADRO 5: Os seis passos no processo de análise de cargos.....	32
QUADRO 6: Vantagens e desvantagens da coleta de dados na entrevista.....	37
QUADRO 7: Vantagens e desvantagens da coleta de dados no questionário.....	37
QUADRO 8: Vantagens e desvantagens da coleta de dados na observação direta.....	37
QUADRO 9: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	42
QUADRO 10: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	48
QUADRO 11: Campos de análise e seleção.....	50
QUADRO 12: Qualidades que as empresas consideram importantes na coordenação de novos funcionários.....	52
QUADRO 13: Técnica de incidentes críticos.....	52
QUADRO 14: Características Individuais a avaliar.....	57
QUADRO 15: Perguntas e respostas do questionário aberto	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas

RH - Recursos Humanos

R & S - Recrutamento e Seleção

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa.....	16
1.2	Justificativa.....	20
1.3	Objetivos.....	23
1.3.1	Objetivo Geral.....	23
1.3.2	Objetivos Específicos.....	23
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	Definição do Cargo.....	24
2.2	Estruturação de Cargos Conceitos Básicos.....	25
2.2.1	Descrição e Análise do Cargo.....	26
2.3	Objetivos da Descrição e Análise de cargos.....	32
2.4	Diferenças entre Análise e Descrição dos Cargos.....	33
2.5	Modelo de Desenhos de Cargos.....	34
2.6	Técnicas de Coleta de Dados.....	36
2.7	Recrutamento de Pessoal.....	37
2.7.1	Etapas do Recrutamento.....	39
2.7.2	Tipos de Recrutamento.....	40
2.7.2.1	Recrutamento Interno.....	40
2.7.2.2	Recrutamento Externo.....	43
2.7.2.2.1	Técnicas Auxiliares para o recrutamento Externo.....	44
2.7.2.3	Recrutamento Misto.....	48
2.7.3	Avaliação do processo de recrutamento de pessoal.....	49
2.8	Seleção de Pessoal.....	50
2.8.1	Etapas da Seleção dos Candidatos.....	53
2.8.1.1	Recepção do Candidato.....	53
2.8.1.2	Triagem.....	54
2.8.1.3	Entrevista em Seleção.....	54

2.8.1.4	Aplicação de Testes.....	56
2.8.1.5	Verificação de Referências.....	58
2.8.1.6	Avaliação Médica.....	58
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1	Tipo de pesquisa.....	60
3.2	Ambiente da Pesquisa.....	61
3.3	Universo da Amostra.....	62
3.4	Instrumento de coleta de dados.....	62
3.5	Tratamento de dados.....	63
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	64
	Parte I - Análise dos Resultados do Perfil Profissiográfico dos colaboradores da	
4.1	área operacional.....	64
4.2	Parte II - Análise dos cargos da área operacional.....	68
4.3	Parte III - Recrutamento, Seleção e Função ocupada.....	72
	Parte IV - Análise do questionário aberto, aplicado à síndica do Shopping Center	
4.4	Sul.....	86
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
6.	RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....	97
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICE A – Questionário Fechado.....	105
	APÊNDICE A – Questionário Aberto.....	108

1. INTRODUÇÃO

Em plena era do conhecimento a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano. A globalização, o desenvolvimento tecnológico a mudança e a transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham (Chiavenato, 2009). Nesse novo contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução. A presente pesquisa foi desenvolvida num ambiente organizacional voltado para atividades comerciais e prestadoras de serviços, os conhecidos *shoppings centers*, focalizando o processo de recrutamento e seleção.

De acordo Dessler (2004), a administração de pessoal ou administração de recursos humanos inclui atividades, entre outras, de recrutamento e seleção. O autor destaca que o planejamento e a previsão da força de trabalho, assim como, formar um conjunto de candidatos para esses cargos através de recrutamento interno ou externo podem ser vistos com uma série de etapas, ditas como funcionais, para a melhor escolha dos colaboradores.

Na percepção de Tachizawa et al (2006) o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, enquanto que na fase de seleção deve-se utilizar a técnica mais compatível com o tipo de mão de obra a ser recrutada, ou seja, as informações contidas na própria descrição do cargo.

Assim como diversas organizações os *shopping centers* não são inovações recentes, os ditos centros comerciais tiveram seu início por volta do século X a. C com o Grande Bazar, localizado no atual Irã. No Brasil apenas na década de 60 é que surgiu o primeiro *shopping center*. Em 27 de novembro de 1966 foi inaugurado, na cidade de São Paulo, o Shopping Center Iguatemi, entre as diversas mudanças que possibilitaram condições propícias para o surgimento pode-se destacar entre outros, a descentralização das lojas e desenvolvimento do mercado imobiliário. De forma homóloga à esfera nacional, na Paraíba o primeiro *shopping center* denominado de Manaíra shopping foi inaugurado em 11 de novembro de 1989, na cidade de João Pessoa. Após alguns anos outros shoppings foram surgindo, contudo, só em 25 de dezembro de 1998 foi inaugurado o Shopping Center Sul, no qual se constitui como o ambiente onde se desenvolveu o presente trabalho de pesquisa, que por sua vez tem como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

Com o objetivo de facilitar a compreensão do presente trabalho de pesquisa, o mesmo foi dividido em seis capítulos, no qual o primeiro é destinado a introduzir e delimitar o tema central do estudo, apresentando o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos. O segundo capítulo contempla a fundamentação teórica, cabendo ao terceiro capítulo enfatizar os procedimentos metodológicos. Logo após, no quarto capítulo, são feitas as análises e interpretação dos dados obtidos, no quinto capítulo, chegam-se às considerações finais do trabalho e por fim o sexto capítulo encontra-se as sugestões e recomendações.

1.1 Delimitação do Tema e Formulação do Problema de Pesquisa

Não é de hoje que se vem percebendo a importância das pessoas nas organizações. Os indivíduos e as organizações estão em um contínuo processo de atrair um aos outros. “Percebe-se que o ser humano é o recurso mais importante da organização, e, estando ele no local certo com as ferramentas certas, pode levar a organização a uma maior eficiência na busca de seus objetivos” (TANKE, 2004).

Atualmente ocorrem investimentos no desenvolvimento e treinamento das pessoas nas organizações, quando as empresas buscam cada vez mais profissionais, não apenas qualificados tecnicamente, mas também com habilidades interpessoais, facilidades de relacionamento, espírito de equipe, raciocínio lógico, entre outras.

A escolha de profissionais certos, que reúnam as habilidades necessárias para o sucesso da organização é mais que uma necessidade, é uma questão de sobrevivência no mercado altamente competitivo, onde as pessoas fazem a diferença. Segundo Toledo e Million (2003), recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto. Para Werther e Davis (2003) é o processo de atrair candidatos capazes para solicitação de emprego e, conforme Chiavenato (2004) é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

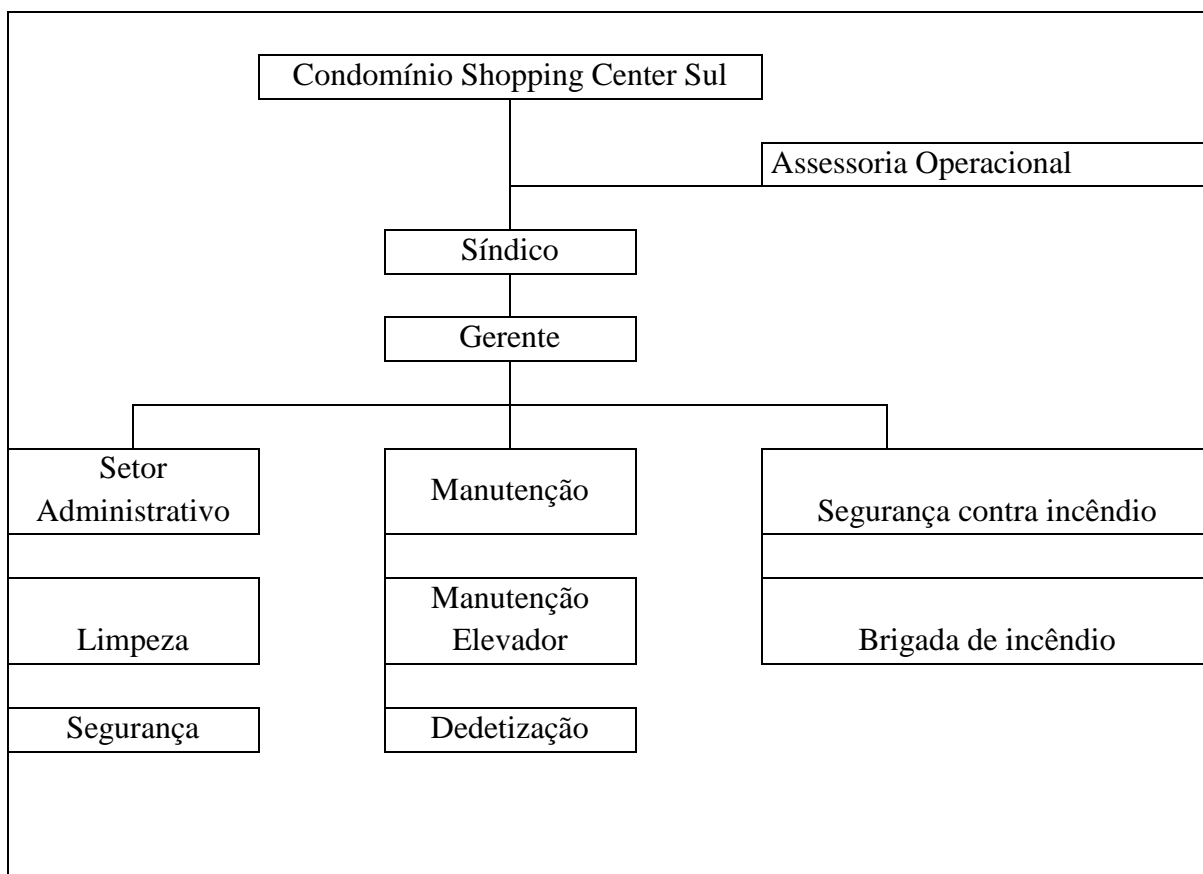
O responsável em gestão de recursos humanos desenvolve e gerencia planos de carreira nas empresas, analisa estratégias institucionais, elabora planos táticos e operacionais de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento de pessoal. É sua função administrar as potencialidades de processos organizacionais e gerenciar pessoas, de forma a integrar os setores da companhia. Cabe ao profissional a avaliação da necessidade de novos colaboradores que garantam a viabilidade do processo produtivo da empresa, assim como é

sua função realizar o manejo do quadro de funcionários. Para isso, o gestor em RH precisa dominar as técnicas de gerenciamento de pessoas. Dentro desse assunto, a presente pesquisa foi realizada no Shopping Center Sul, na cidade de João Pessoa. A referida empresa foi criada pela Inter Incorporadora de Imóveis Ltda, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, representada na forma de contrato social por seus sócios e diretores. A proposta do shopping foi desenvolvida para utilização multiempresarial, destinando-se ao exercício de um complexo de atividades de natureza econômica, civil e comercial.

O Shopping Center Sul tem 14 anos de existência, todos esses anos, sempre teve como objetivo proporcionar aos seus clientes uma diversidade de lojas, como também uma adequada prestação serviços. Os principais clientes pertencem ao bairro dos Bancários, assim como de Mangabeira, Valentina, Geisel e José Américo.

No início de sua existência o Shopping Center Sul basicamente foi composto por colaboradores dos setores de Administração, Segurança, Limpeza e Manutenção num total de 32 colaboradores, de acordo com o organograma inicial na Figura 1 a seguir:

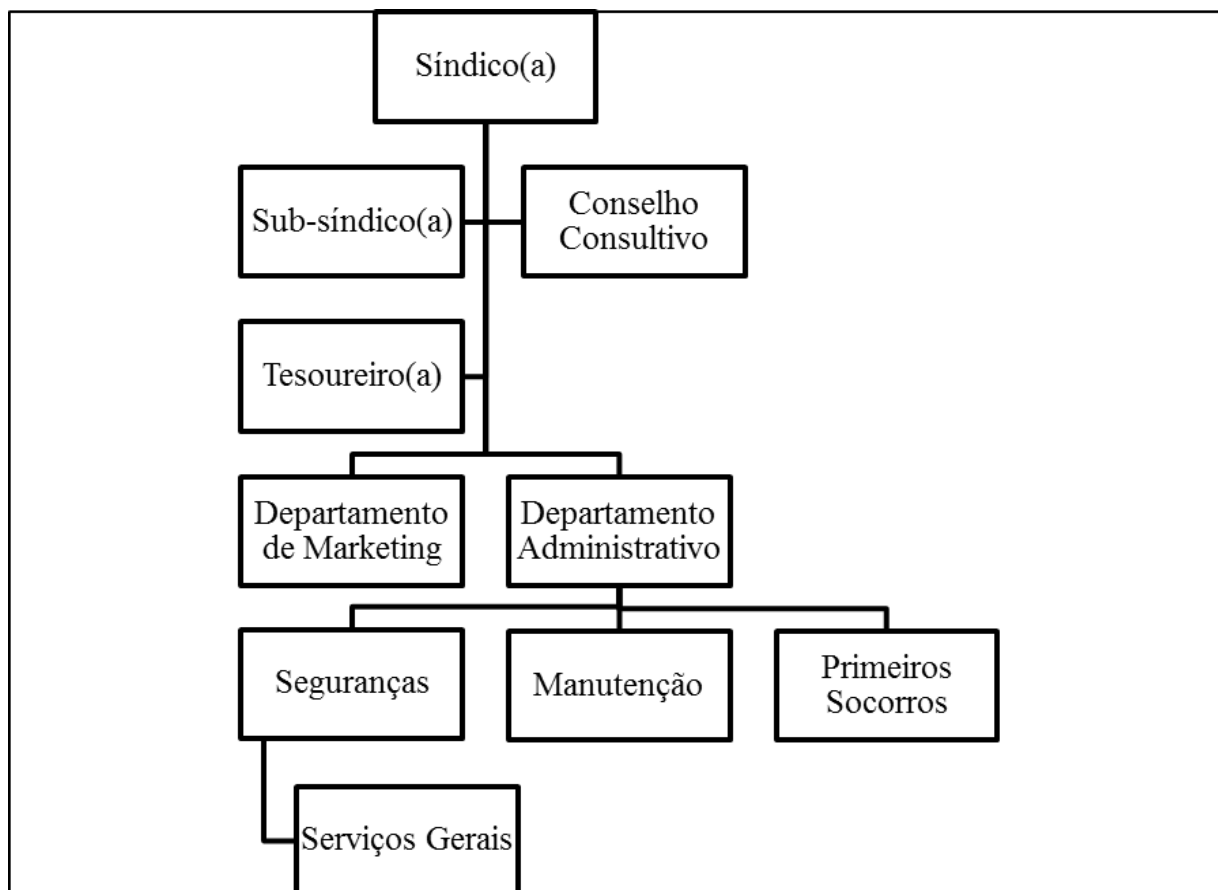
Figura 1: Manual de Organização Shopping Center Sul (1998).



Fonte: Adaptado de Amiraldo, 2012

Atualmente o organograma sofreu algumas mudanças em sua estrutura organizacional: foram extintos o cargo de gerente; além desse cargo também foram extintos a assessoria operacional, o setor de segurança contra incêndio assim como a brigada de incêndio. Conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2: Organograma do Shopping Center Sul



Fonte: Adaptado de Vanda Klein, 2012

O ramo de shopping center é bastante atuante e ativo, exigindo profissionais dispostos a trabalhar conforme a necessidade da empresa em suas atividades peculiares. “Talvez por isto, há certa dificuldade na retenção de profissionais qualificados e dispostos a trabalhar em horários diversificados, por vezes, ao sacrifício de finais de semana assim como feriados”, informa Giulliani (2012). O Shopping Center Sul possui atualmente cerca de 41 funcionários atuando em cargos gerenciais, administrativos, técnicos e operacionais, apresentados no Quadro 1 a seguir.

QUADRO 1 – Quadro de pessoal do Shopping Center Sul

CARGO	QUANTIDADE
Síndica (Administradora)	1
Gerente de Marketing	1
Gerente Administrativo	1
Assistente Administrativo	2
Seguranças	17
Enfermeira	1
Técnica de Enfermagem	2
Manutenção	3
Auxiliar de serviços gerais	13
TOTAL	41

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2009.

Diante disto, foi elaborado o presente estudo com objetivo de analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores de serviços gerais e seguranças na empresa Shopping Center Sul. De um modo geral o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função, enquanto que a seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível.

Na empresa estudada observou-se que o recrutamento realizado é basicamente misto, mas que não segue um padrão específico, conforme os autores das teorias de Administração. O recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (CAETANO E VALA, 2002). Este tipo de recrutamento poderá ser feito mediante várias formas de entre as quais se destacam as seguintes, de acordo com Caetano e Vala (2002, p. 37):

- as vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo;
- procede-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas;
- os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não sofra influência.

Pode ser observado que o recrutamento misto oferece oportunidade para candidatos à vaga internamente e externamente. A seguir serão descritos sobre o quadro de funcionários da empresa estudada.

Analizando os documentos internos da empresa, referentes ao quadro funcional de pessoal desde a fundação da organização em 1998, percebe-se que o tempo de permanência dos funcionários na empresa Shopping Center Sul geralmente é longo, durando mais de dois anos, muito embora, ultimamente percebe-se que estão acontecendo várias demissões ocasionadas por vários fatores, dentre eles: recrutamento e seleção com problemas, baixo comprometimento organizacional, problemas com clima organizacional, suporte organizacional com problemas e mercado de trabalho aquecido.

Com base nessas informações, a pesquisa propôs a analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul. Após o estudo, caso sejam necessárias, serão oferecidas sugestões de melhoria.

Portanto, deparando-se com a necessidade de analisar o recrutamento e seleção da empresa em questão, o trabalho tem como finalidade responder a seguinte pergunta: **Como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal no Shopping Center Sul?**

1.2 Justificativa

Atualmente é inquestionável a importância que os recursos humanos assumem na organização e na consecução dos objetivos da mesma. A função de recursos humanos é constituída por uma série de atividades entre as quais assume um importante papel o recrutamento e seleção (ROCHA, 2007). Esta é uma atividade que permite à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e, desta forma, preencher as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização (CAETANO; VALA, 2002).

O recrutamento não é importante apenas para a organização, ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. É o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego (MILKOVICH ET AL, 2000). O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para favorecer o processo de seleção e, assim, permitir que este funcione.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1996), o recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Na visão de Milkovich e Broudeau (2000), o recrutamento é uma atividade que tem objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Neste sentido, o recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização com a comunidade que a rodeia. Mais ainda, é uma atividade da comunicação com o ambiente externo. Desta forma, os autores citados especificam as fases em que ocorre o planejamento do recrutamento: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.

Após entender o recrutamento de pessoal, é preciso escolher técnicas que serão utilizadas no processo de selecionar pessoas. Como existem vários métodos, cabe ao setor de recursos humanos da empresa analisá-los e optar pelo que irá proporcionar melhores resultados para organização.

Para que o processo de seleção seja realizado de forma adequada, é necessário que seja feito com base em critérios normalmente definidos a partir das especificações do manual de cargos. Em termos gerais, seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo e função.

Segundo Carvalho e Nascimento (1996), a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher entre os candidatos recrutados; aqueles que se revelam mais qualificados na triagem inicial do recrutamento.

Chiavenato (2004) explica que a seleção de recursos humanos pode ser definida com a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Conforme Marras (2005), a seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH (Administração de Recursos humanos) que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Ainda, segundo Marras (2005) e Rocha (2007), a seleção é assim concebida como um processo de comparação e de decisão. Em

primeiro lugar, há que fazer a comparação entre o conteúdo do cargo e os perfis dos candidatos. O passo seguinte será a decisão de quem preencherá o cargo, sendo esta tomada pela entidade requisitante.

A seleção consiste na escolha do candidato que ocupará o cargo disponível procurando, de entre os candidatos que foram recrutados, os que mais se adequam ao cargo disponível na organização com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2000).

Como participante da empresa percebe-se a necessidade para estudar e sugerir ferramentas necessárias, baseadas em conhecimentos fornecidos pelas teorias da Administração, para a escolha de pessoas certas e adequadas a ocuparem diferentes e importantes cargos na empresa, de forma que possam contribuir assim com maior efetividade no crescimento da organização, uma vez que não possuem uma estrutura formal de gestão de pessoas. Como forma de sintetizar a pesquisa este trabalho foi dividido nas seguintes etapas: introdução, desenvolvimento e conclusão, o que foi possível graças à contribuição dos autores como B.R. Pontes, Antônio Carlos Gil, Jean Pierre Marras, William B. Werther, Ana Alice Vila Boas e Takeshy Tachizawa, entre outros. Por meio das teorias propostas por eles acerca do estudo da administração de recursos humanos pode-se elaborar os questionamentos que compuseram os instrumentos de pesquisa.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar a descrição e análise dos cargos da área operacional da Organização em estudo;
- Caracterizar o perfil dos trabalhadores;
- Conhecer o processo de recrutamento e seleção;
- Verificar as características básicas do processo de recrutamento e seleção utilizado pela empresa, comparando com o proposto pela teoria;
- Oferecer sugestões de melhorias, caso seja necessário.

Neste capítulo inicial, correspondente à introdução do trabalho, apresenta-se uma visão geral da pesquisa realizada, a delimitação do tema e a problematização. Em seguida, na parte pertinente à justificativa, foram explicados os principais motivadores da realização desta pesquisa, para, posteriormente, nos objetivos informar a principal finalidade deste trabalho: analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul. Após a realização desta etapa, parte-se agora para o segundo capítulo, cuja finalidade é a exposição do referencial teórico fornecido pelos autores estudados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é destinado à revisão da literatura sobre a temática dos cargos, os quais são baseados nas noções das tarefas realizadas, mapeando o trabalho realizado. Logo em seguida serão apresentados conceitos, características, vantagens e desvantagens do recrutamento que constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento e, por fim, a seleção de pessoal onde se aplica a técnica mais compatível com o tipo de colaborador a ser recrutado.

2.1 Definição de Cargo

O conceito de cargo está baseado nas noções de tarefa, atribuição e função. Conforme referenciam Gil (2004), Knapik (2006) e Chiavenato (2009), o cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. A posição no organograma pode ser definida através de seu nível hierárquico, subordinação, subordinados e o departamento ou divisão onde está localizado. Segundo Bohlander et al (2005), um cargo é composto por um grupo de atividades e deveres relacionados. A partir disso “um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos”, (CHIAVENATO, 2009, p. 206).

Os cargos são conceituados de acordo com a tarefa que é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargos. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos. De acordo também com a atribuição que geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados. Na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal e por fim a função que é um conjunto de tarefas ou atribuições de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função.

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo, mas a visão da organização a respeito de cargo é que o mesmo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Conforme Tanke (2004) na terminologia do trabalho humano, um cargo é um grupo de posições que têm tarefas e responsabilidades comuns, pois

um cargo gira em torno de um tipo de trabalho que precisa ser realizado para cumprir os objetivos operacionais.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), os cargos são delineados, desenhados e estabelecidos para se buscar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância organizacional. Pode-se afirmar que quando há “um conjunto de funções similares forma-se o cargo, que passa a ser entendido, ainda como um grupo de funções idênticas na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem” (MARRAS, 2005, p. 97).

2.2 Estruturação de Cargos: Conceitos Básicos

A estruturação de cargos de uma empresa é condicionada por seu desenho organizacional. “Se a estrutura é rígida e imutável, os cargos também são fixos, permanentes, fechados, individualizados e delimitados. Mas, se a estrutura é flexível e adaptável, eles são maleáveis e abertos, ou seja, possuem elevado índice de integração com o ambiente” (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p. 21).

O processo de estruturação de cargos deve considerar que a organização não é uma entidade imóvel e parada no tempo, mas que está em mudança. A estruturação de cargos envolve a descrição e análise dos cargos. Se por um lado, a descrição de cargos envolve a determinação do conteúdo intrínseco de cada cargo, ou seja, os métodos de trabalho a serem adotados pelos seus integrantes e as relações com os demais cargos, por outro a análise de cargos delinea aspectos extrínsecos ao cargo e diz respeito às características pessoais que devem ser encontradas nos diversos profissionais, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

Vilas Boas e Andrade (2009) definem o desenho dos cargos como o processo de organizar o trabalho através das tarefas necessárias para o desempenho do cargo, dos requisitos do ocupante e das responsabilidades envolvidas. Ainda de acordo com os autores acima, ao estruturar um cargo as empresas devem definir muito bem como serão o conteúdo do cargo, os métodos e processos de trabalho, as responsabilidades, as condições do ambiente e os níveis de autoridade. Por isso eles relatam que a reestruturação deve levar em consideração os aspectos motivacionais do desenho de cargos. Enfim, ainda na visão de Vilas Boas e Andrade (2009), a estruturação de cargos funciona como o mapeamento daquilo que se faz dentro da organização. Um programa dessa natureza produz subsídios para recrutamento e seleção de pessoas, identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas

da força de trabalho, avaliação de cargos, critérios de salários, avaliação do desempenho, mapeamento de competências, entre outras atividades.

Os autores continuam a argumentação apresentando os principais objetivos que as empresas necessitam para obter uma estruturação de cargos. São os seguintes (2009, p. 30):

- Oferecer subsídios para o recrutamento propiciando informações relevantes para definir o tipo de recrutamento e para a elaboração dos anúncios;
- Oferecer subsídios para a seleção de pessoas ao ajudar a definir o perfil e características do ocupante do cargo, incluindo os requisitos físicos e mentais exigidos;
- Dar indicações de material para treinamento relacionado ao conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas do ocupante;
- Servir de base para a avaliação e classificação de cargos, auxiliando na definição de faixas salariais e escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários;
- Auxiliar na avaliação de desempenho, definindo os critérios e padrões de desempenho para avaliar ocupantes, metas e resultados a serem alcançados;
- Subsidiar os programas de higiene e segurança através de informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos;
- Servir de guia para o gerente, oferecendo informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

Os objetivos acima contribuem para uma melhor apresentação dos cargos e utilização dentro das organizações.

2.2.1 Descrição e análise de cargo

A descrição e a análise dos cargos precisam ser constantes, para que possam acompanhar as mudanças na organização e no ambiente externo. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos, daí a necessidade de descrever e analisar os cargos. Segundo as observações de Chiavenato (2009), nem sempre é o gerente de linha ou profissional de recursos humanos quem desenha os cargos. Ainda de acordo com o autor, a descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados, conforme as mudanças que ocorrem no contexto das organizações. Já na visão de Marras (2005) a descrição de cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando

o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

Segundo Gil (2004), para descrição de uma função deve-se elaborar uma lista com as atribuições e responsabilidades do cargo e que sejam classificadas: como muito importante, importante ou pouco importante e, para identificação dos atributos, recomenda procurar responder às seguintes perguntas:

- Que conhecimentos a pessoa deve ter?
- Que experiência é necessária?
- Que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com os números etc.)?
- A idade é um fator importante?
- Que características pessoais são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.)?
- Que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)?

Enquanto na descrição de cargo é a exposição ordenada das tarefas que são enfatizadas, a análise de cargo serve para obter informações sobre as tarefas ou atribuições.

No Quadro 2 abaixo será apresentado um modelo de como se desenvolve a abrangência da descrição e análise de cargos.

QUADRO 2- Abrangência da descrição e análise de cargos

DESCRIÇÃO DE CARGOS = ASPECTOS INTRÍNSECOS	
1. TÍTULO DO CARGO - nível do cargo, subordinação;	
2. POSIÇÃO DO CARGO NO ORGANOGRAMA - supervisão e comunicações colaterais	
3. CONTEÚDO DO CARGO/TAREFAS OU ATRIBUIÇÕES – diárias, semanais, mensais, anuais e esporádicas.	

ANÁLISE DE CARGOS = ASPECTOS EXTRÍNSECOS	
FATORES DE ESPECIFICAÇÕES	
1. REQUISITOS MENTAIS – introdução essencial necessária, experiência anterior necessária, iniciativa necessária e aptidões necessárias.	
2. REQUISITOS FÍSICOS- esforço físico necessário, concentração necessária e compleição necessária.	
3. RESPONSABILIDADES ENVOLVIDAS – por supervisão de pessoal, por materiais e equipamentos, por métodos e processos, por dinheiro, título ou documentos, por informações confidenciais e por segurança de terceiros.	
4. CONDIÇÕES DE TRABALHO – ambiente de trabalho e riscos envolvidos.	

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009, p. 232.)

Conforme os autores Chiavenato (2009) e Vilas Boas e Andrade (2009), a descrição e análise de cargos é responsabilidade de linha e função de *staff*. Em outras palavras, a responsabilidade pelas informações a respeito dos cargos é unicamente dos gerentes de linha, enquanto a prestação de serviços ou de consultoria interna é responsabilidade dos especialistas em RH. A pessoa que procura dados e informações a respeito dos cargos a serem descritos e analisados pode ser o gerente, o próprio ocupante do cargo ou um especialista de RH, que geralmente recebe o nome de analista de cargos.

Conforme Tachizawa et al (2006), a descrição de um cargo contém um conjunto de funções, quase sempre correlatadas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante, ou seja, pode-se dizer que constitui uma função-padrão porque define o conteúdo apropriado e autorizado de um cargo.

Knapik (2006) descreve que o formato comum de uma descrição de cargo deve conter informações como:

- título do cargo;
- a quem se reporta;
- a quem supervisiona;
- descrição sumária do cargo;
- principais responsabilidades;
- formação desejada, cursos e idiomas;
- requisitos físicos desejados;
- equipamentos utilizados;
- nível decisório;
- habilidades desejadas;
- conhecimentos ou experiências desejadas;
- comportamentos ou atitudes desejadas.

É importante lembrar ainda que a descrição de cargos pode ser considerada como uma grande simplificação de conteúdo e das atribuições do ocupante, como também não há um formato padrão. A descrição não deve ser estática, podem ser feitas modificações sempre que ocorrerem mudanças no perfil das atividades exercidas pelo cargo. Pode-se informar que a descrição deve definir o que o ocupante faz, quando faz, onde faz, e por que faz, conforme explicitado no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3- Elementos da Descrição de Cargos

O que faz?	Tarefas e atividades a executar
Quando faz?	Periodicidade: diária, semanal, mensal, anual, esporádica.
Como faz?	Através de pessoas, máquinas e equipamentos, materiais, dados e informação.
Quem faz?	Local e ambiente de trabalho.
Por que faz?	Objetivos do cargo Metas e resultados a atingir

Fonte: adaptado de Vilas Boas (2009, p. 23.)

Como foi visto, a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo, ou seja, é realizado um trabalho de redação onde se recomenda a observância de princípios como clareza, precisão, concisão e impessoalidade.

A partir desta fase serão apresentados conceitos e informações pertinentes sobre a análise de cargos.

A análise de cargo é o procedimento através do qual se descobre de que consiste o cargo e que tipo de pessoa deve ser contratado para o cargo. Chiavenato (2010) relata que analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente.

O autor afirma ainda, que a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. Essa atividade funciona como uma análise comparativa entre as exigências que o cargo impõe e as qualificações da pessoa que o ocupará sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidades e condições de trabalho. Em geral, a análise de cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos quase sempre aplicadas a qualquer tipo ou nível de cargo, conforme o Quadro 4 a seguir.

QUADRO 4 – Fatores de especificação na Análise de Cargos

Requisitos mentais	Planejamento Precisão Complexidade Instrução necessária Experiência anterior Iniciativa e aptidões Competências e habilidades
Requisitos físicos	Esforço físico Habilidade manual Fadiga mental/visual Concentração Monotonia Pressão do trabalho Pressão emocional
Responsabilidade	Supervisão de pessoas Material, equipamentos e ferramentas Dinheiro, títulos e documentos Contratos internos e externos
Condições de trabalho	Ambiente físico de trabalho Riscos de acidentes

Fonte: adaptado de Marras (2005), Vilas Boas e Andrade, e Chiavenato (2009)

A análise de cargos implica a investigação sistemática do cargo, por meio de uma série de passos predeterminados, pois seu principal objetivo é aperfeiçoar o desempenho da empresa e sua produtividade. A definição sistemática e quantitativa do conteúdo dos cargos que a análise de cargos fornece, é a base para muitas práticas de RH. No intuito de obter alguns dados a análise dos cargos pode ser vista popularmente em quatro métodos: análise funcional de cargos, sistema de questionário de análise de posição, método de iniciante crítico e análise informatizada de cargos (BOHLANDER ET AL, 2005).

O processo de analisar cargos segundo Chiavenato (2009) envolve seis etapas ou fases que estão representadas no Quadro 5 a seguir. O processo deve considerar que a organização não é uma unidade imóvel e parada no tempo, mas que está em constante e dinâmica

mudança. Os cargos devem ser constantemente descritos, analisados e redefinidos para acompanhar as mudanças na organização e no seu conteúdo.

QUADRO 5 - Os seis passos no processo de análise de cargos

Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6
Examinar a estrutura da organização total e cada cargo	Definir quais as informações requeridas pela análise de cargos	Selecionar os cargos a serem analisados	Coligir dados necessários para as análises de cargos	Preparar as descrições de órgãos	Preparar as especificações de cargos

Utilizar as informações dos passos 1 a 6 para:
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento de RH • Desenho de cargos • Recrutamento e seleção • Treinamento • Avaliação de desempenho • Remuneração e benefícios • Avaliação dos resultados

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009, p. 223)

Em resumo pode-se dizer que os seis passos no processo de análise de cargos corroboram com a otimização do recrutamento e seleção de pessoal.

2.3 Objetivos da Descrição e Análise de Cargos

“A descrição e análise de cargos funcionam como o mapeamento do trabalho realizado dentro da organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 239). Ainda o autor afirma que um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de

salários, avaliação do desempenho etc. Enfim, quase todas as atividades de RH estão baseadas em informações proporcionadas pela descrição e análise de cargos.

Conforme (GIL, 2004, p. 103) os principais objetivos da descrição e análise de cargos são alcançados a partir dos constructos enumerados conforme:

1. ***Subsídios à elaboração de anúncios:*** demarcação do mercado de mão-de-obra onde se deve recrutar.
2. ***Determinação do perfil do ocupante do cargo:*** através do qual se aplicará a bateria adequada de testes, como base para a seleção do pessoal.
3. ***Material necessário ao conteúdo dos programas de treinamento:*** como base para o treinamento de pessoal.
4. ***Determinação das faixas salariais através da avaliação e classificação de cargos:*** de acordo com a posição relativa dos cargos dentro da organização e do nível dos salários no mercado de trabalho, como base para a administração de salários.
5. ***Estímulo à motivação do pessoal:*** para facilitar a avaliação do desempenho e do mérito funcional.
6. ***Guia para o supervisor:*** no trabalho com seus subordinados e guia para o empregado no desempenho de suas funções.
7. ***Subsídios para a higiene e segurança industrial:*** no sentido de minimizar a insalubridade e periculosidade de determinados cargos.

Os constructos acima corroboram com a afirmação dos objetivos traçados da descrição e análise dos cargos.

2.4 Diferenças entre Análise e Descrição de Cargos

Embora intimamente relacionadas, a diferença entre a descrição e análise de cargos pode ser abordada da seguinte forma: enquanto a primeira consiste em um documento contendo as atividades que devem ser realizadas, as principais responsabilidades atribuídas e os deveres que definem um cargo, a segunda consiste em um processo de colheita de dados para identificar os conhecimentos, as capacidades e as atitudes que o cargo exige de seu ocupante, conforme Knapik (2006).

Outras divergências se fazem perceber entre essas práticas de RH: a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que o ocupante desempenha;

enquanto a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante (CHIAVENATO, 2010).

2.5 Modelos de Desenhos de Cargos

O desenho de cargo é tão antigo quanto o próprio trabalho humano. Desde que o ser humano teve de dedicar-se à tarefa de caçar e pescar, ele aprendeu através de sua experiência acumulada ao longo dos séculos a modificar seu desempenho para melhorá-lo continuamente (CHIAVENATO, 2009). As duas escolas da Administração, Teoria Clássica e Teoria das Relações Humanas, ajudaram significativamente no processo de desenho e modelagem de cargos. Partindo deste pressuposto podem-se identificar quatro modelos de desenho de cargos: o modelo clássico, o modelo das relações humanas, o modelo das características do trabalho e, por fim, o sistema de alto desempenho.

O modelo clássico de desenho de cargos foi o primeiro estabelecido na ciência administrativa, onde descrevia as habilidades requeridas para que o funcionário desempenhasse suas tarefas. Para Taylor, quanto mais simples fossem as tarefas, maior seria a eficiência no desempenho do trabalho.

Partindo desta teoria, o modelo clássico tornou possível a admissão de trabalhadores com baixo nível de qualificação e, por consequência, a redução dos salários, gerando uma redução nos custos com treinamento e a facilidade de supervisão das atividades, já que os movimentos eram sempre repetitivos e de baixa ou nenhuma complexidade. Porém, com o passar o tempo, este modelo revelou algumas limitações. Como cada trabalhador, desenvolve apenas uma tarefa específica e esta sendo repetitiva, ele apenas concentra-se em seu trabalho, perde o contato com os colegas e também sua identidade como pessoa dentro da organização, este tipo de trabalho traz também fadiga, monotonia, apatia e baixa moral no empregado. O trabalhador apenas fica dependente do chefe e sua ordem sob supervisão sem interagir na organização e sem controle de seu próprio comportamento relata Knapik (2006).

A teoria das Relações Humanas veio trazer uma maior ênfase nas pessoas em seu ambiente de trabalho. Este modelo de desempenho de cargos vem considerar a interação dos indivíduos dentro da organização, onde a importância do ser humano e de suas necessidades psicológicas ganha a preocupação dos dirigentes, ou seja, o operário deixa de ser visto apenas como uma máquina e ganha a identidade de um ser pensante e capaz de interagir entre as pessoas ganhando certo crescimento individual.

Porém, o desenho de cargos no modelo das relações humanas não é de todo diferente daquele visto no modelo clássico. A diferença existe nas implicações humanas: o *modelo humanista* tende a focalizar mais o contexto do cargo e as condições sob as quais é desempenhado do que o conteúdo do ou sua execução. O ocupante recebe atenção e consideração quanto as suas necessidades e não é tratado como máquina, permitindo também a interação e participação em algumas tarefas da unidade. Todavia, a consulta e a participação não devem interferir no cumprimento da tarefa, nem afetar o fluxo e a sequência do trabalho (GIL, 2001).

Outro modelo que se seguiu foi o das características do trabalho. Nele o desenho do cargo não se baseia na presunção de estabilidade e permanência dos objetivos e dos processos organizacionais, mas na contínua mudança e revisão do cargo como responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Esse modelo supõe a utilização das capacidades de autodireção e autocontrole das pessoas e a definição conjunta de objetivos pelo ocupante do cargo e seu gerente. Sua viabilização prevê o enriquecimento do trabalho, que consiste em proporcionar tarefas especializadas mediante as quais se pode desenvolver um produto ou serviço completo. O enriquecimento torna-se a maneira prática para a adequação contínua do cargo ao crescimento profissional de seu ocupante. (Gil, 2001, p. 174).

Já o sistema de alto desempenho surgiu como consequência da abordagem sociotécnica e reconhece tanto a importância da sociologia no ambiente de trabalho como dos ganhos de produtividade com o uso da tecnologia correta. Nesse modelo, os empregados não se encarregam de tarefas específicas, cada empregado desenvolve um grande número de habilidades, e as diferentes tarefas confiadas à equipe são executadas pelo sistema de rodízio. A equipe é quem decide quem irá executá-las. Ela tem autoridade para organizar as tarefas e atribuir papéis entre seus membros, que por sua vez, são cobrados com responsabilidade pela consecução de um produto e livres dentro de determinadas restrições tecnológicas e orçamentárias para desempenhar suas atribuições conforme se sintam capazes. Assim, a responsabilidade da equipe não é a de distribuir trabalhos que motivem, mas de formar equipes cujos membros possuam qualificações necessárias para desenvolver as tarefas, onde os objetivos coincidam com os da organização. (Gil, 2001, p. 175).

Adotar este modelo significa educar a organização para que a mesma atue com equipes bem estruturadas que tenham alto grau de autonomia, ou seja, capazes de exercer com liberdade suas tarefas sob sua própria responsabilidade para um interesse comum. Atualmente, é possível encontrar em quase todas as organizações, cada indivíduo designado a

assumir um conjunto de tarefas específicas, mantendo, assim, determinado comportamento, conforme assinala Gil:

A partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. Por isso, as organizações procuram selecionar seus empregados de tal forma que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia. E quando verificam que as pessoas capazes de desempenhar a contento determinado papel são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com o objetivo de mantê-las. (2001, p. 171).

O Desenho do cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seus ocupantes. (VILAS BOAS E ANDRADE 2009). Ele representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamento e organizações. Quase sempre o desenho de cargos não é responsabilidade do RH, cabendo a determinados órgãos como o órgão de engenharia industrial o qual desenha cargos fabris; organização e Métodos, que desenha cargos de escritório, e demais cargos financeiros, administrativos e mercadológicos desenhados pelas respectivas gerências. Desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais:

- a) Conteúdo do cargo: o conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar.
- b) Métodos e processos de trabalho: como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado.
- c) Responsabilidade: a quem o ocupante do cargo deverá reportar-se.
- d) Autoridade: quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir.

2.6 Técnicas de coleta de dados

Alguns métodos são utilizados e aplicados no intuito de obter dados fidedignos na descrição e análise dos cargos seja na entrevista, questionário ou observação direta. Vilas Boas e Andrade (2009), apresentam alguns desses métodos com suas vantagens e desvantagens:

Entrevista – é um método simples e rápido de coleta de dados e o mais amplamente utilizado.

QUADRO 6- Vantagens e desvantagens da coleta de dados na entrevista

Vantagens	Desvantagens
Relatar e relacionar facilmente as atividades e comportamentos dos funcionários	Pode apresentar distorções de informação
Mostra as possíveis frustrações que o cargo impõe	Preconceitos quanto às responsabilidades

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010)

Questionário – Pode seguir o mesmo roteiro da entrevista, porém é entregue ao ocupante do cargo e aos superiores para que eles o preencham. Nesse caso, deixam-se espaços adequados para as respostas.

QUADRO 7 - Vantagens e desvantagens da coleta de dados no questionário

Vantagem	Desvantagem
Proporcionar um meio eficiente e rápido de coletar informações de um número grande de funcionários, com menor custo operacional	Gastar muito tempo com planejamento e teste preliminares

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010)

Observação direta – consiste em observar aquilo que o ocupante do cargo faz. É aplicável a cargos simples, rotineiros e repetitivos.

QUADRO 8- Vantagens e desvantagens da coleta de dados na observação direta

Vantagem	Desvantagem
Garantia da veracidade dos dados obtidos	Pode gerar constrangimento ao funcionário

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010)

Para construir uma descrição e análise de cargos fundamentada necessita-se da corroboração destes métodos.

2.7 Recrutamento de Pessoal

O recrutamento tem como ponto inicial a definição dos locais onde serão captados os candidatos, que pode ocorrer dentro do contexto do mercado de trabalho e do mercado de recursos humanos. Sorio enfocando este assunto considera que

As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime. (2007, p. 50).

Gomes e Stefano (2008) afirmam que em função das novas demandas das organizações sobre os indivíduos, como iniciativa, autonomia, criatividade e trabalho em equipe, vários autores têm considerado o recrutamento e a seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de RH. É através de um processo de seleção que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. Dizem ainda, que o grande desafio atual, é a condução do processo de contratação, que na maioria das vezes, é falho.

A falta de critérios e de instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, podendo gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar nos custos que processos de recrutamento e seleção mal elaborados podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes. Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização.

Para se encontrar o candidato ideal, as organizações se deparam basicamente com três questões: quais são as vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, quantos e quais são os candidatos disponíveis, para então decidir qual a forma de recrutamento utilizar e onde divulgar.

O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de crises, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que vagas. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

O setor de recrutamento e seleção existe em todas as empresas, seja ela micro ou empresa de grande porte. Porém, cada uma com suas características, na hora do recrutamento e da seleção buscam obter êxito nos processos de encontrar o candidato ideal.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), o recrutamento deve suprir o processo de seleção com profissionais adequados para atender as demandas da empresa. Assim como na descrição dos cargos o início do processo de recrutamento depende de uma decisão de linha, ou seja, a primeira decisão vem do órgão que possui a vaga a ser preenchida ou do setor que pretende abrir mais vagas.

Bateman e Snell (1998) definem recrutamento como a formação de um grupo de candidatos a um cargo. Com a mesma visão, Chiavenato (2009) acredita que recrutamento, é não apenas um processo, mas um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente capazes, além de qualificados, de ocupar cargos dentro da organização.

“O recrutamento pode ser definido como o processo pelo qual o candidato mais bem qualificado para um cargo vaga específico é identificado em consonância com toda a regulamentação federal, estadual e municipal relativa ao emprego” (TANKE, 2004, p. 102). Observa-se a importância evidente desse procedimento a fim de alcançar profissionais capazes e competentes, de acordo com as exigências da vaga ou cargo a ser preenchido, de modo que possa dar suprimento aos responsáveis pelo processo para fazerem uma seleção que atenda às expectativas da organização.

2.7.1 Etapas do Recrutamento

O processo de recrutamento começa quando há necessidade da organização em substituir ou aumentar seu quadro de funcionários. Dependendo dos procedimentos de cada organização, para início do recrutamento pode haver a necessidade de um documento que fundamente a contratação. Esse documento é chamado de requisição de pessoal. Deste documento são tiradas todas as informações necessárias para o processo de recrutamento e seleção ser eficaz.

As informações principais que devem estar nesse documento são:

- Requisitos pessoais
- Habilidades profissionais
- Conhecimentos e experiências anteriores
- Informações sobre o cargo (horário de trabalho, quantidade de vagas, descrição da função)

Conforme Chiavenato (2004), o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado que lhe interessem especificamente para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.

2.7.2 Tipos de Recrutamento

Existem no âmbito dos estudos de recrutamento de pessoal, dois tipos básicos: recrutamento interno e externo. Mas existe também uma combinação desses dois tipos em um tipo híbrido, ou seja, o chamado recrutamento misto.

2.7.2.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização os quais se candidatam a disputá-la entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. “Os processos de recrutamento interno estão sempre relacionados ao planejamento de carreira ou sucessão nas organizações” (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p. 38). Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que, de alguma forma, se destacam em seu ambiente de trabalho.

Thanke (2005) confirma a citação anterior, pois se na organização oferece programas de treinamento constantes, a fim de preparar seus recursos humanos para as vagas existentes, provavelmente não haverá problemas com recrutamento interno, uma vez que o intuito da organização é maximizar a flexibilidade. O recrutamento interno também pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados com a promoção.

Com este tipo de recrutamento o trabalho do recrutador é facilitado, pois as chances de contratar um candidato inadequado para a vaga são pequenas, pois os candidatos já foram avaliados e são avaliados no dia a dia, proporcionando a empresa acompanhar melhor a experiência e habilidades dos mesmos. Pode ser considerado também um método rápido, pois não ocasiona prejuízos pela falta de pessoal, uma vez que, através de uma transferência mesmo que provisória, é possível fazer um processo mais adequado.

Para Lodi (1996), o primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa. “O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura

preenchê-la através de seus empregados” (CHIAVENATO, 2009, p. 122). Estes podem ser transferidos ou promovidos devendo passar por treinamento e programas de desenvolvimento de pessoal além de participarem de planos de carreira.

O provimento interno tem o potencial de afetar significativamente quase todas as metas organizacionais. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação, memorandos ou cartazes em todos os quadros de avisos da empresa, com características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados comparecer ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise. Tanke (2004) informa que atualmente as empresas mais modernas utilizam sistemas informatizados, como a intranet, possibilitando aos funcionários receberem as informações das vagas disponíveis e realizarem a sua inscrição, preenchendo diretamente um formulário na própria tela do computador.

A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional, assim descreve Marras (2005) em sua teoria.

Segundo Milkovich et al (2000), é interessante notar que é tão importante monitorar os efeitos dos movimentos nas posições que servem de fonte de candidatos, como na investigação sobre o desempenho desses candidatos nas posições de destino. Obviamente, as organizações se beneficiam ao se assegurarem de que as políticas de recrutamento interno sejam cuidadosamente implantadas e eficazes.

Assim como Lodi (1996) e Gil (2004) acreditam, o recrutamento dentro da empresa, além de ser um processo mais econômico tem a vantagem dos indivíduos já serem conhecidos. Lodi (1996) ainda acrescenta que a direção tem maior oportunidade de observar o comportamento dos indivíduos na organização através de um sistema de avaliação de desempenho, identificando assim pontos fortes e fraquezas desse pessoal nos atuais empregos.

Para Kanapik (2006), o recrutamento interno é realizado com funcionários que pretendem conseguir uma transferência para setores com maiores desafios. Já Tachizawa et al (2006) afirma que o uso do recrutamento interno contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização – a rotação de pessoal, ou seja, funciona como expectativas de ascensão na empresa.

Bateman e Snell (1998), também acreditam nas vantagens do recrutamento interno no fato de que os empregadores conhecem seus empregados, empregados estes, que, por sua vez, conhecem sua organização. Uma outra vantagem da promoção interna para Pfeffer (1994), é,

a garantia que as pessoas saibam realmente algo sobre a empresa, a tecnologia e as operações que estão administrando. O recrutamento interno é um processamento (ou transformação) de recursos humanos. As principais vantagens e desvantagens do recrutamento interno estão expostas no Quadro 9 a seguir.

QUADRO 9 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • É mais rápido • É menos custoso • Apresenta maior índice de segurança • Aproveita investimentos de treinamento • Proporciona carreira • Proporciona maior conhecimento sobre a empresa • É uma fonte poderosa de motivação • Estimula a preparação à promoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Gera conflitos de interesse entre funcionários • Exige potencial de desenvolvimento dos empregados para promoção • Incentiva a rotina • Fornece um grupo limitado de candidatos • Provoca falta de habilidades ou talentos nos funcionários atuais • Pode levar ao “<i>princípio de Peter</i>”

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002); Knapik (2006) e Vilas Boas e Andrade (2009)

Para Lodi (1996), o recrutamento de pessoal dentro da empresa é o recurso mais lógico, porque é uma fonte mais próxima e menos custosa. Chiavenato (2002) acrescenta que se evitam despesas com anúncios em jornais ou revistas, além de gastos com empresas de recrutamento. Evitam-se, ainda, custos com admissão, integração de pessoal o que torna o processo mais rápido, além de não ser necessária a demora natural do processo de admissão.

Um dos pontos mais importantes de um recrutamento interno é o fato de proporcionar desenvolvimento de carreira dentro da empresa, essa sem dúvida uma fonte de motivação para o pessoal que procura se preparar para ser promovido através de treinamentos e cursos. Esse talvez seja o ponto que possa ocasionar mais problemas para empresa, pois pode gerar conflitos de interesses entre os funcionários. Chiavenato (2002) afirma que alguns chefes podem se sentir ameaçados por seus subordinados que, por ventura, poderão vir a ultrapassá-los no futuro, ou ainda causar insatisfação em funcionários não promovidos.

Para uma empresa ter uma política de promoções, é exigido um potencial de desenvolvimento dos empregados a serem promovidos a níveis acima de seus cargos. “Se as

atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal estão sendo bem conduzidas, é provável que haja muitos candidatos internos para novas vagas” (NELSON; ECONOMY, 1998, p. 98).

O *princípio de Peter*, assim denominado por Laurence Peter apud Chiavenato (2002), é a situação em que as empresas ao promoverem insensatamente seus funcionários acabam por obter seus piores desempenhos, pois, ao se demonstrarem competentes em seus cargos são promovidos e assim chega uma hora em que se mantêm em cargos onde não conseguem bom desempenho, nesse caso não conseguem mais promoções, pois desenvolvem trabalhos não satisfatórios. “Somente após exaurir as possibilidades em relação aos candidatos internos, você deve procurar fora da empresa” (NELSON; ECONOMY, 1998, p.98).

Embora a política de RH incentive o preenchimento de vagas com funcionários da empresa, os candidatos potenciais de fora devem ser considerados relevantes para empresa.

Foram descritos a importância de se fazer, e ter sempre como primeira fonte a se observar, o recrutamento interno tendo uma comparação e relevando suas principais vantagens buscando aproveitá-las e suas desvantagens a fim de evitar problemas e conflitos futuros que além de causar desgastes e aborrecimentos, podem poupar tempo e dinheiro.

2.7.2.2 Recrutamento Externo

O recrutamento é denominado externo quando as empresas vão buscar no mercado as pessoas capacitadas para suprir suas necessidades (Chiavenato, 2009). Existem diversas fontes para o recrutamento externo: arquivos de currículos ou cadastro, indicação de alguém da empresa, universidades, jornais, agências entre outros.

Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam que o recrutamento externo coloca a gestão de pessoas em contato direto com o mercado de recursos humanos e o mercado de produtos e serviços a fim de atender às suas necessidades e interesses. Às vezes, certos cargos de nível médio e superior, que requerem treinamento e experiência especiais, não podem ser preenchidos dentro da empresa e pedem o recrutamento de pessoas fora. Isso é comum, principalmente nas pequenas empresas. “Para certas vagas, pode ser necessário contratar também indivíduos de fora, que tenham adquirido do outro empregador o conhecimento e a experiência necessários para a função” (BOHLANDER ET AL, 2005, p 80).

Já Marras (2005) afirma que o recrutamento externo tem início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de recrutamento e seleção, qual

o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. São eles:

- Variável tempo – é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitante da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada.
- Variável custo – é a que representa a possibilidade financeira que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que possibilita identificar as fontes de recrutamento pela diferenciação de custo que cada uma representa.

O recrutamento externo incide sobre os candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou trabalhando em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento, técnicas essas que servem para divulgar uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequados, segundo Chiavenato (2002).

Na visão de Knapik (2006) o recrutamento externo é realizado por intermédio de diferentes fontes, dependendo da exigência de qualificação, do nível hierárquico e das especificações do cargo. A seguir serão apresentadas algumas técnicas de recrutamento, porém tais técnicas dependem diretamente do tipo de cargo a ser preenchido.

2.7.2.2.1 Técnicas Auxiliares para o recrutamento Externo

São inúmeras as técnicas que podem ser usadas no processo de recrutamento externo. Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e interna. A pesquisa externa corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar sua análise. Já pesquisa interna corresponde a uma pesquisa sobre as necessidades da organização em relação a recursos humanos e quais as políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal. (TANKE, 2004).

As fontes de recrutamento devem ser utilizadas de forma adequada para que candidatos com bom potencial e capacidade não fiquem fora do processo de seleção (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009). Geralmente as empresas podem usar uma ou mais técnicas, dependendo de sua necessidade. Em seguida serão explanadas algumas das variadas técnicas.

- a) Espontâneos

São os que estão à procura de emprego e se apresentam no departamento de pessoal das empresas, estes são orientados a preencher um formulário onde expressam seus interesses e capacidades. Esses formulários são mantidos arquivados até que surja uma vaga adequada, ou até que seja considerado muito antigo para ser válido, afirmam Bohlander et al (2005).

b) Recomendação

Em um ponto os autores pesquisados são unânimes em afirmar que é um sistema de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo, mas Vilas Boas e Andrade (2009) atentam para o fato de que há o risco de criar constrangimento com a contato, no caso de rejeição ou identificação de falhas após a contratação. Chiavenato (2004) também afirma que os funcionários que recomendam conhecidos se sentem prestigiados e co-responsáveis junto à empresa pela admissão, além de reforçar a organização informal e colaborar com a organização formal.

c) Cartazes ou anúncios na portaria da empresa

É também um sistema de baixo custo, onde seus resultados dependem de fatores como, a localização e o acesso a esses anúncios através de boa visualização onde o candidato vai até esse veículo que se encontra estático na visão de Marras (2005), o qual afirma ainda que é utilizado para cargos de baixo nível.

d) Contatos com sindicatos ou associações de classe

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), os jornais e informativos das associações são ótimos para anunciar as suas vagas e assim encontrar pessoas em alguma área específica, onde o público já estará pré-selecionado.

Profissionais, pertencentes a associações apropriadas, tem maior possibilidades de se manterem informadas sobre os últimos desenvolvimentos na sua área aumentando assim a probabilidade de se encontrar candidatos de alta qualidade neste canal de recrutamento.

e) Universidades e escolas

Conforme Vilas Boas e Andrade (2009) as empresas deixam formulários de emprego para os alunos que queiram se candidatar a uma oportunidade futura ou a uma vaga específica.

f) Contatos com outras empresas

“Contato entre empresas do mesmo ramo em termos de cooperação mútua chega a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas que obtêm melhores resultados do que se fossem tomadas isoladamente” (CHIAVENATO, 2004, p.123).

g) Anúncios em jornais, revistas

É um dos métodos mais comuns para atrair candidatos. Anunciar tem a vantagem de atingir um público amplo de possíveis candidatos, afirma Bohlander et al (2005). Acreditam, também, que a principal desvantagem desse método seja escolher o fato da empresa precisar dentre centenas ou milhares de pessoas sem qualificação, para encontrar apenas poucos bons de fato, o que daria um certo trabalho para o departamento de recursos humanos.

h) Agências de recrutamento

Existem muitas empresas especializadas em recrutamento de pessoas em diferentes níveis de qualificação. Segundo Bohlander et al e Marras (2005), estas agências oferecem serviços de recrutamento de profissionais, em geral, de execução até o nível intermediário da pirâmide organizacional. Têm como característica o fato de não trabalharem com exclusividade.

No requisito tempo e dinheiro, Chiavenato (2004) afirma que há a recompensa pelos fatores tempo e rendimento.

i) Internet

A internet tem sido uma poderosa ferramenta ou fonte quando se trata de recrutamento de pessoas. Muitas empresas a utilizam sejam recebendo currículo via *e-mail* ou através de preenchimento de ficha *on-line*. Outras formas de concorrer a uma vaga é realizar a inscrição em *sites* especializados em empregos. As empresas mais inseridas no mundo virtual optam por esse tipo de recrutamento, pois é muito mais prático e rápido do que os convencionais.

Na visão de Bateman e Snell (1998), é cada vez mais comum o uso da internet como forma de recrutar pessoas onde as empresas além de anunciar vagas, reúnem informações sobre candidatos. Nelson e Economy (1998) destacam o fato da empresa poder apresentar quantidades e modalidades quase ilimitadas de informações sobre a empresa e a oportunidade de emprego nos diversos formatos e recursos de áudio, vídeo, texto, gráficos, além de estar aberto ao público sete dias por semana, vinte e quatro horas por dia.

O recrutamento *online* permite informações imediatas às as pessoas interessadas a respeito das vagas que a empresa possui. Algumas opções são:

- Sites da companhia na Internet;
- Bancos de dados de currículos *online*;
- Serviço de encaminhamento de currículos *online*;
- Anúncios classificados de empregos;
- Salas de bate-papo em serviços de rede.

Para se conseguir os candidatos esperados, que não sejam de perfis e formação muito parecidos, é possível usar de uma técnica, assim não se limita a um determinado grupo de pessoas além de permitir abranger um maior número de candidatos com maior diversidade de habilidades, culturas e comportamentos dando mais opções na hora da seleção desse pessoal.

j) Programas de *Trainees*

Muitas empresas desenvolvem programas de *trainees* para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado. A época de procura se situa no final ou no início de cada ano. O número de *trainees* varia de acordo com as necessidades futuras de cada organização. Esses programas são disponibilizados em

- Escolas e Universidades;
- Sindicatos e Associação de classe.

k) *Headhunter*

O *headhunter* informa Marras (2005) destaca-se do consultor em recrutamento e seleção pelos contatos pessoas que possui e pelo seu perfil cultural e carreira profissional. É alguém com presença constante em eventos culturais, esportivos ou em encontros internacionais utilizados como ponto de encontro pelos altos executivos.

l) Consultorias de *outplacement*

São consultorias que se dedicam especificamente a recolocar profissionais que serão desligados ou que estão em processo de desligamento nas respectivas empresas. É uma fonte de recrutamento de custo zero. Uma empresa contrata uma consultoria de *outplacement* quando pretende desligar um profissional e deseja ajudá-lo no processo de recolocação no mercado, informa Marras (2005).

m) Consultoria de *replacement*

São consultorias que atendem especificamente pessoas físicas. São contratadas para tentar recolocar os profissionais no mercado de trabalho. A recolocação atende somente aos interesses dos profissionais que contratam diretamente essas consultorias, informa Marras (2005).

Como há diferentes fontes de recrutamento as empresas utilizam diversos canais de comunicação, pois cada uma requer um tipo de comunicação e de apelo para atrair um número maior de candidatos para as vagas disponíveis. Após conhecer algumas técnicas usadas para se fazer o recrutamento externo, é importante, observar que este traz algumas vantagens e desvantagens principais como demonstrado no Quadro 10.

QUADRO 10 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> • Traz sangue novo à empresa • Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa • Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora • Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • É um processo lento • Pode desmotivar funcionários • Possibilidade de erro são maiores • Menos seguro e confiável • Mais caro • Pode afetar a política salarial da empresa • Pode reduzir a lealdade à empresa • Pode desmoralizar os empregados

Fonte: Adaptado de Vilas Boas e Andrade (2009) e Knapik (2006)

Após demonstrado o recrutamento interno e o externo observa-se que nenhum dos dois exclusivamente ou separadamente satisfazem totalmente às necessidades da empresa. Sendo assim, se torna importante abordar um terceiro tipo de recrutamento que seria uma combinação desses dois como se poderá observar no próximo tópico.

2.7.2.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é nada mais que uma mescla entre os dois modelos demonstrados anteriormente: o recrutamento interno e o externo. Segundo Chiavenato (2002) as empresas na prática nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo, ambos se complementam e se completam, pois ao se fazer uma substituição dentro da empresa, sempre haverá uma posição que deverá ser preenchida por uma pessoa externa à organização. Ainda o autor afirma que com as desvantagens e vantagens de cada recrutamento, essa seria a solução preferida pelas empresas.

Chiavenato (2009) ressalta que o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno***, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo.

- b) *Inicialmente, recrutamento interno, seguido de recrutamento externo*, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos internos à altura, parte para o recrutamento externo.
- c) *Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente*: é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente. Com isso, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, mas sim criando condições de competição profissional.

2.7.3 Avaliação do processo de recrutamento de pessoal

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), a avaliação do processo de recrutamento deve ser feita levando-se em consideração o tipo de recrutamento adotado. No caso de recrutamento externo, cada vez mais a avaliação tem sido feita levando em conta seus efeitos sobre lucros, posição no mercado e vendas. As decisões de recrutamento externo frequentemente, têm efeitos financeiros significativos porque afetam os salários, os benefícios e o desempenho dos funcionários. As principais práticas de avaliação estão normalmente ligadas:

- às vagas preenchidas com candidatos acima de média de desempenho, com membros de grupos subutilizados, com indivíduos que permanecem menos de um ano na organização e com indivíduos satisfeitos com suas novas posições;
- às atividades dos recrutadores, como quantidade e qualidade de entrevistas realizadas, quantidade e qualidade das apresentações de palestrantes sobre as diversas carreiras, porcentagem de indivíduos recomendados que foram contratados e de recomendados contratados que estão tendo bom desempenho, custo total por entrevista;
- ao método de recrutamento em si, suas variantes como quantidade de candidatos qualificados, mulheres e membros de minorias que atenderam aos anúncios divulgados pela organização, custo por candidato, tempo gasto num processo de recrutamento, custo por contratação, qualidade do emprego contratado (desempenho na atividade, frequência ao trabalho, motivação etc.).

Em suma, um dos grandes desafios é combinar as atividades de recrutamento e integrá-las à seleção, com intuito de atingir os objetivos da empresa e dos funcionários. Após

o recrutamento de pessoal, é preciso escolher as técnicas que serão utilizadas no processo de selecionar pessoas.

2.8 Seleção de Pessoal

Santos (2003) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Seleção é definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga, comentam Vilas Boas e Andrade (2009).

Segundo Marras, “seleção de pessoal é uma atividade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (2005, p.79). Nesse sentido, as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas a peça-chave para o sucesso do negócio.

Conforme Bohlander et al (2005), na maioria das organizações a seleção é um processo contínuo, a rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. Ainda segundo o autor, o número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos.

Os processos seletivos nas empresas têm ocupado um papel importante, pois se bem conduzidos otimizam recursos, tempo e reduzem custos, conforme afirma Soares, (2006). O autor diz ainda que, com os de funcionários cada vez mais enxutos, o fator humano passou a ser considerado elemento de transformação e gerador de resultados. Marras (2005) informa que fundamentalmente o processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos, conforme pode-se observar no Quadro 11 a seguir:

QUADRO 11 – Campos de análise e seleção

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Adaptado de Marras (2005)

Complementa ainda que no mercado, as características pessoais tornaram-se tão importantes quanto o conhecimento técnico. Nesta linha de pensamento, Vilas Boas e Andrade (2009, p.50), complementam que não só aspectos técnicos e operacionais devem ser analisados nos processo seletivos, como também devem caracterizar aspectos como os listados a seguir:

- ter uma preocupação maior com as raízes do indivíduo e seu comprometimento com os resultados nos núcleos onde vive;
- fazer uma análise profunda do quociente de inteligência e do quociente emocional para avaliar a capacidade de raciocínio e relacionamento do candidato;
- analisar os aspectos inatos e o estilo predominante de liderança do mesmo;
- buscar traços específicos, como agressividade dirigida, autocontrole e resistência às pressões, flexibilidade, coragem, capacidade decisória e intuição;
- avaliar o nível de motivação e comprometimento do candidato;
- considerar a presença de ambição ou persistência para atingir objetivos difíceis.

“A seleção pode ser considerada uma das principais, e mais antigas, atividades realizadas na área de recursos humanos, podendo ser usada para a admissão, transferência e/ou promoção de uns colaboradores” (MELO, 2006, p. 101). Para que o processo de seleção seja realizado de forma adequada, é necessário que seja feito com base em critérios normalmente definidos a partir das especificações do manual de cargos.

Chiavenato (2004) define a seleção de recursos humanos como a escolha da pessoa certa para o cargo certo dentre os recrutados. O sucesso da seleção de pessoas consiste na habilidade do profissional em comparar as necessidades e as características comportamentais e culturais da empresa com as apresentadas pelo candidato, sendo, portanto, um processo de comparação (KANAPIK, 2006). Ainda de acordo com a autora, o processo seletivo tem como base as informações oferecidas pelo cargo e inicia, então, seu processo de comparação com os candidatos que se apresentam para a vaga.

Para Nelson e Economy (1998), é importante, ou talvez mais que essencial, antes de começar uma seleção, definir as características que se busca nos novos funcionários. Eles acreditam que as empresas consideram as seguintes características importantes na contratação de novos funcionários, conforme exposto no Quadro 12 a seguir:

QUADRO 12 - Qualidades que as empresas consideram importantes na coordenação de novos funcionários

QUALIDADES IMPORTANTES NA CONTRATAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhador • Participante • Experiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estável • Inteligente • Responsável

Fonte: Adaptado de Nelson e Economy (1998).

Já Flanagan apud Chiavenato (2002) acha importante destacar não só características desejáveis como também, de mesma ou às vezes maior importância, as características indesejáveis que, na verdade são as contraposições entre essas características (ver Quadro 13):

QUADRO 13 – Características da Seleção de Pessoal

Características Desejáveis	Características Indesejáveis
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidade no trato com pessoas • Facilidade no relacionamento • Vontade de agradar o cliente • Resistência à frustração • Verbalização fácil • Facilidade em trabalhar em equipe • Boa memória • Concentração visual e mental • Facilidade em lidar com os números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidade fácil • Introversão • Impaciência, pouco controle emocional • Dificuldade de expressão • Dificuldade no relacionamento • Pouca memória • Dispersão mental • Dificuldade em lidar com números

Fonte: Flanagan, 1954 (apud CHIAVENATO, 2002. p.230)

“O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido” (CHIAVENATO, 2002, p. 224). Se de um lado encontram-se informações indispensáveis para a ocupação de cargo, do outro há candidatos totalmente diferentes disputando a mesma vaga. Assim, Chiavenato (2002) afirma que nesses termos se configura um processo de comparação e decisão, onde a seleção como processo de comparação acontece entre duas variáveis: os requisitos exigidos de seu ocupante pelo cargo e, o perfil das características dos candidatos.

Procura-se, nesses termos de comparação, encontrar o equilíbrio entre requisitos ao cargo e características do candidato de forma que, o que o candidato oferece não fique abaixo dessas

especificações, de outra forma esse candidato seria rejeitado por não fornecer condições; e nem muito acima, de forma que seria esse considerado superdotado para o cargo. Quanto ao processo de decisão Chiavenato (2002) afirma que, depois de realizada a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelo candidato, a decisão final de aceitação ou rejeição dos candidatos é sempre do requisitante, e acrescenta que, como um processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento que são eles:

- **Modelo de colocação**, quando não inclui a categoria de rejeição. O candidato deve ser admitido sem rejeição, pois é o único candidato à única vaga a ser preenchida.
- **Modelo de seleção**, quando existem vários candidatos a uma única vaga a ser preenchida, dessa forma só um candidato poderá ocupá-la implicando em duas alternativas que são a aprovação ou rejeição.
- **Modelo de classificação**, trata-se de uma abordagem mais ampla, onde existem vários candidatos para vaga e várias vagas para um candidato. Assim, ao ser comparado os atributos e requisitos e o candidato for rejeitado, será submetido a comparações em outros cargos a fim de encontrar aquele que tiver maior compatibilidade.

2.8.1 Etapas da Seleção dos Candidatos

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participaram do processo de seleção e comparar com os requisitos que participaram do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa afirma Marras (2005).

A seleção dos candidatos passa por diversas etapas que pode variar na ordem de aplicações ou ainda se repetirem de forma mais exploratória no decorrer do processo.

2.8.1.1 Recepção do Candidato

O modo como a recepção inicial do candidato é tratada começa a partir da visita do candidato ao departamento de pessoal da empresa com um pedido escrito em um formulário de solicitação de emprego. Este pode ser um indicativo para a formação de uma opinião do candidato a respeito do empregador.

De acordo com Marras, esta fase é considerada

como abertura de todo o processo, é o primeiro contato entre empresa e empregado e, portanto, é um momento de grande importância para os candidatos, na medida em que fixa, nesse momento, a primeira impressão do que deverá ser a organização à qual está se desejando trabalhar (2005, p.81).

Em uma recepção e atendimento inicial aos candidatos, é preciso enfatizar a postura do selecionador perante estes, conforme assinala Spina (1991), e é preciso ainda ter em mente que o processo de recrutamento e seleção é um cartão de visitas da empresa. Neste sentido, passará uma impressão que se deseja seja a melhor possível, da empresa, independente da contratação ou não desses candidatos. Essa impressão será passada dentre as milhares de pessoas que multiplicadas pelo número de seus familiares e amigos, abrangem cifras gigantescas.

2.8.1.2 Triagem

Após definidas as descrições e especificações do cargo pode-se assim começar o processo através de uma triagem inicial que, geralmente, começa com a análise dos currículos. Conforme Knapik (2006), é na triagem que a organização tem o contato face a face com o candidato, o qual tem o objetivo de esclarecer alguns pontos do currículo e verificar se a pessoa interessada tem as qualificações mínimas exigidas pelo cargo. Gil (2004), afirma que é preciso habilidade para ler o currículo nas entrelinhas, habilidade essa que só se adquire na prática. O autor recomenda que se procure identificar sinais como, por exemplo:

- competência profissional;
- desejo de permanência no emprego e de seguir carreira;
- experiência prática;
- adequação ao cargo;
- vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios; e
- orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

2.8.1.3 Entrevista de Seleção

É a técnica mais utilizada em processos de seleção, afirma Knapik (2006). O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e suas habilidades e aplica determinados estímulos para ver se as reações e os indícios do estilo comportamental do candidato, a partir de um contato direto com ele.

A entrevista pode ser:

1. Quanto à direção: diretiva e não diretiva

- Diretiva: a entrevista tem o objetivo de induzir as respostas desejadas, identifica pontos de vista, conceitos e interesses. Requer habilidade do entrevistador na formulação das perguntas e compilação das respostas.
- Não diretiva: a entrevista não segue nenhum padrão e não busca respostas específicas, visa mais exploração.

2. Quanto ao formato: padronizada, não padronizada, tradicional e em equipe.

- Padronizada: segue um roteiro de perguntas já elaboradas.
- Não padronizada: não segue nenhum roteiro ou padrão estabelecido, pode ser diretiva, e as questões são formuladas no momento da entrevista.
- Tradicional: o entrevistador geralmente formula questões mais abertas e gerais, relacionadas às expectativas de futuro, à trajetória profissional, aos valores do candidato.
- Em equipe: é realizada por mais de um entrevistador.

3. Quanto aos objetivos: de triagem, de avaliação e final ou com requisitante.

- De triagem: tem o objetivo de esclarecer alguns pontos do currículo e verificar se a pessoa interessada tem as qualificações mínimas exigidas pelo cargo.
- De avaliação: objetivo de aprofundar a investigação e obter dados mais detalhados sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do candidato para ocupar o cargo desejado.
- Final ou com o requisitante: é realizada pela gerência ou pelo requisitante e tem finalidade de escolher o candidato que ocupará o cargo disponível.

Para Nelson e Economy (1998), é preciso formular as perguntas certas para o sucesso de uma boa entrevista, sendo as perguntas que o entrevistador formula e as respostas dos candidatos, a essência do processo seletivo. De acordo com Bolles (*apud* NELSON E ECONOMY, 1998), é possível classificar as perguntas de entrevistas numa das quatro categorias seguintes:

- **Por que você está aqui?** Presume-se que a respostas seja óbvia, como a pretensão de um emprego na empresa, porém a resposta pode ser surpreendente. Geralmente, o que se espera é que o candidato tenha buscado informações sobre a empresa antes de se candidatar a trabalhar nela. Nelson e Economy (1998) citam um exemplo de um candidato que não sabia nem o nome da empresa onde estava sendo entrevistado, referindo-se a ela pelo nome de um de seus concorrentes.
- **O que você pode fazer pela empresa?** É esperado que os candidatos surpreendam o entrevistador com suas incríveis personalidades, vasta experiência, ética de trabalho e espírito de equipe.
- **Que tipo de pessoa você é?** É importante lembrar que a pessoa a ser contratada passará muito tempo na empresa, onde além de passar longas horas, semanas, anos em convivência participará de eventos da empresa, devendo agir com tolerância.
- **Podemos pagar o que você quer?** Ao levantar essa questão é importante que estejam o contratante e o candidato com propostas próximas entre elas.

Achando o candidato *perfeito*, deve-se ter em mente que o salário é apenas uma parte de um pacote de compensação total, e que mesmo que não haja condições de um aumento do salário direto, pode-se oferecer melhores benefícios.

2.8.1.4 Aplicação de Testes

A literatura mostra que para uma avaliação dos conhecimentos, capacidades e técnicas além de habilidades e condições intelectuais, podem ser aplicados testes diversificados, onde a sua utilização pode ser de um único teste, ou vários testes integrados:

- **Testes escritos** – é recomendado para o preenchimento de cargos que requerem conhecimentos mais específicos, como por exemplo, a habilidade em redigir (GIL, 2004, p. 301). Spina (1991) afirma que o selecionador já deve ter de antemão, qual o nível de acertos que o candidato deve ter para ser considerado capaz tecnicamente de prosseguir no processo seletivo.
- **Testes práticos** - são adequados para avaliação das habilidades dos candidatos e importantes para os cargos de natureza operacional ou relacionados à produção, conforme afirma Gil (2004). Dado a natureza, Spina (1991) diz que esses testes devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante tendo, então, essa qualificação

suficiente para tal, e afirma ainda ser praticamente impossível ser aplicado pelo profissional de recrutamento e seleção.

- **Testes situacionais** – tem a propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações prática do dia a dia no trabalho. Atualmente são utilizados diversos programas em computador para colocar o candidato frente a situações problemáticas para avaliar a sua rapidez e eficácia na tomada de decisão, afirma Marras (2005).
- **Testes psicológicos** – são instrumentos muito úteis na avaliação de aptidões dos candidatos, acredita Marras (2005), tanto na avaliação intelectual, como habilidades específicas, além de traços de personalidade.
- **Testes grafológicos** – segundo Marras (2005) é a análise da escrita individual, através da qual se pode concluir sobre dezenas de traço da personalidade.
- **Dinâmica de grupo** – conforme Spina (1991), esse processo consiste na interação dos candidatos sob orientação do selecionador, para dar condições deste avaliar características individuais constantes.

Estes testes devem procurar avaliar as características individuais, atentando-se à necessidade de utilizarem pois se porventura não usarem dessas características poderão causar problemas futuros. Essas características estão citadas no Quadro 14:

QUADRO 14- Características Individuais a avaliar

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS A AVALIAR	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Velocidade e exatidão de ação • Iniciativa • Espontaneidade • Tomada de decisão • Capacidade de análise • Habilidade técnica • Habilidade em comunicação e troca de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de julgamento • Poder de argumentação • Estilos de relacionamento interpessoal • Controle de tensões e ansiedades mediante situações problemáticas • Habilidade em lidar com situações agressivas

Fonte: Adaptado de Lodi (1996); Nelson; Economy (1998); de Bateman e Snell (1998) e Chiavenato (2002)

Como pode ser percebido, o profissional da área de RH deve possuir em seu leque de habilidades e conhecimentos de aspectos básicos do ser humano, a fim de estar melhor preparado para lidar com as diversidades e peculiaridades que são inerentes a todos.

2.8.1.5 Verificação de Referências

A maioria das empresas, além da análise dos formulários e currículos, obtém informações adicionais sobre os candidatos por meio das referências pessoas fornecidas pelos mesmos ou de outras fontes como ex- patrões, instituições financeiras ou professores, relata Milkovich e Boudreau (2000). Eles propõem: verificar as referências acadêmicas; procurar o atual ou os antigos supervisores e verificar a sua rede de relacionamento do candidato. Ainda de acordo com os autores a coleta de informações sobre os antecedentes dos candidatos apresenta vários dilemas. Por um lado, o fracasso na verificação do passado de um candidato pode resultar em desastre e custos significativos.

Evidentemente, a era da informática também já chegou nesse campo, conforme Milkovich e Boudreau (2000) as empresas pedem a seus funcionários que assinem um documento autorizando ou proibindo o acesso às informações referenciais, os quais podem ser encontrados nas redes sociais (Orkut, Facebook, Twitter, Linked), Previdência Social, SPC e Serasa podendo ser considerado como invasão de privacidade.

2.8.1.6 Avaliação Médica

Entre os candidatos aprovados e indicados pelo setor de recrutamento e seleção, no processo seletivo, como finalista, somente o escolhido pelo setor requisitado como ideal é que irá se submeter a exames médicos, afirma Marras (2005). A avaliação médica pode:

- Proporcionar ao empregador redução de prêmios de seguro saúde ou vida;
- Ser exigida por fiscais federais, estaduais, etc – particularmente nas operações de manuseio de alimento onde moléstias contagiosas constituem perigo;
- Ser útil para estimar se o candidato pode suportar a tensão física ou mental de um cargo.

Afirma Pfeffer (1994), que um processo de seleção rigoroso transmite ao candidato a impressão de que ele está em uma organização de elite, podendo criar expectativas relativas a desempenho e a mensagem enviada é de que o que importa são as pessoas.

Os resultados positivos da seleção eficaz podem ser observados na organização e nas pessoas. Ainda o autor os principais resultados positivos da seleção envolvem uma melhor adequação das pessoas ao cargo e à empresa, melhoria no nível de satisfação no trabalho, rapidez no ajustamento e integração dos funcionários recém-contratados, melhoria do potencial humano através da aquisição de novos talentos, menores investimentos e esforços em treinamento, aproveitamento das habilidades e características de cada pessoa no trabalho, favorecimento do sucesso potencial no cargo, aumento do nível de satisfação do funcionário, bom relacionamento interpessoal com colegas, chefes e subordinados, e possibilidade de crescimento na empresa e na carreira.

A elaboração dessa etapa da pesquisa foi possível graças à contribuição de autores como Antônio Carlos Gil, Jean Pierre Marras, William B. Werther, Ana Alice Vila Boas e Takeshy Tachizawa, entre outros.

Em seguida serão explanados os procedimentos utilizados quanto à metodologia aplicada no intuito de facilitar no alinhamento dos objetivos anteriormente traçados com o resultados obtidos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo do estudo caracteriza-se por detalhar os procedimentos metodológicos que foram utilizados, justificando a forma como a pesquisa foi desenvolvida e o ambiente em que ela foi trabalhada. O tipo de pesquisa foi analisado de acordo com o ponto de vista da sua natureza e da forma de abordagem do problema, assim como em relação aos seus objetivos e aos procedimentos técnicos utilizados. Nesta parte do trabalho estão elencados o universo e a amostra da pesquisa, como também o instrumento de coleta e o método de tratamento de dados que foram utilizados como subsídio para a construção da etapa final do presente estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa aplicada uma vez que se buscou a finalidade prática de resolver problemas concretos de recrutamento e seleção na empresa pesquisada, como também, em investigar a deficiência nas descrições e análise dos cargos. Conforme Vergara (2008) a pesquisa aplicada tem finalidade prática ao contrário da pesquisa pura, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

O presente estudo também é do tipo exploratório porque os *shoppings* sejam um universo que cada vez mais cresce no mundo organizacional e alvo de diversas áreas de investigação. Prestes (2003) afirma que a pesquisa exploratória configura-se como a que acontece na fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho.

É também descritiva, uma vez que pretende descrever como são recrutadas e selecionadas as pessoas nos *shoppings*. De acordo com Prestes (2003) na pesquisa descritiva é feita a descrição de características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, entre outros.

E quanto aos meios a pesquisa foi considerada um estudo de caso e bibliográfica, pois analisou com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado e, ainda, qualifica o fenômeno de estudo pela circunscrição.

É bibliográfica porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, realizou uma investigação sobre os seguintes conceitos: análise dos cargos, processo de recrutamento e seleção em um estudo sistemático e desenvolvido com base nos materiais

publicados em livros, jornais, revistas e artigos científicos para ampliar o universo das informações acerca do assunto. Além disso, as redes eletrônicas em que os conteúdos foram pesquisados, através de sites, vieram propiciar o enriquecimento do trabalho, bem, como das informações que se fizeram necessárias para sua complementação.

Como instrumentos de pesquisa foram delineados a utilização de um questionário estruturado e uma entrevista aplicada à gestora da Empresa. Foi aplicado um questionário construído pela pesquisadora com perguntas fechadas de múltipla escolha, elaborado a partir da escala de Likert, o qual pode ser visualizado no Apêndice A. Antes de solicitar que respondessem ao questionário os colaboradores de serviços gerais e seguranças foram informados do sigilo da pesquisa. Outro aspecto importante é que os colaboradores responderam o questionário no intervalo de suas refeições. O período de aplicação foi de 26 de março de 2012 a 15 de abril de 2012.

Quanto à entrevista, não foi possível a aplicação devido à recusa da entrevistada que, porém, concordou em responder a um questionário, com questões abertas, construído pela pesquisadora, com dez questões relacionadas aos assuntos de cargo, recrutamento e seleção, conforme (Apêndice B). Além desses dois instrumentos, a pesquisadora utilizou a observação participante, uma vez que trabalha na referida Empresa.

3.2 Ambiente da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Shopping Center Sul, uma empresa de médio porte criada pela Inter Incorporadora de Imóveis Ltda, sociedade por quotas de responsabilidade limitada com sede e foro nesta cidade de João Pessoa. Possui atualmente cerca de 120 lojas e 22 quiosques. O Shopping Center Sul localiza-se na Av. Sérgio Guerra, 900 – Bairro dos Bancários em João Pessoa-PB, o que contribui como uma opção de prestação de serviço e entretenimento para com os moradores da região sul, devido o bairro dos Bancários ser um local de passagem para os bairros seguintes da zona sul, como Mangabeira, Valentina, Geisel entre outros.

O Shopping Center Sul possui em seu quadro funcional uma síndica, um gerente de marketing, uma gerente administrativa, duas assistentes administrativas, treze agentes de limpeza, dezessete colaboradores no setor de segurança, uma enfermeira, duas técnicas de enfermagem e três no setor de manutenção.

A escolha do Shopping Center Sul, para realização da pesquisa sobre o processo de recrutamento e seleção, foi justificada pelo crescimento da organização em quantidade de funcionários, uma necessidade para atender à expansão da estrutura física, além de buscar aprimorar os trabalhos desenvolvidos pela área de Recursos Humanos.

3.3 Universo e Amostra

Através de documentos internos, gerados pelo software utilizado na empresa e concedidos para pesquisa foi possível levantar as informações sobre o quadro de funcionários da organização.

Com o objetivo principal de facilitar na coleta e consequentemente a interpretação dos dados obtidos, optou-se por limitar a amostra a um contingente de 30 (trinta) colaboradores, dentre os quais 17 (dezessete) estavam distribuídos no setor de segurança e 13 (treze) estavam distribuídos no setor de serviços gerais.

A amostra foi classificada como não-probabilística em que não se fundamenta em matemática ou estatística dependendo, unicamente, de critérios do pesquisador. Segundo Vergara (2008), a amostra não-probabilística está fundamentada em critérios de acessibilidade e de tipicidade.

A definição de acessibilidade, de acordo com a autora, é dada pela facilidade de acesso ao público-alvo da pesquisa sem o uso de técnicas e procedimentos estatísticos para encontrá-lo. A autora também define tipicidade como sendo o critério de amostra que necessita de um conhecimento apurado da população a ser pesquisada, no qual o pesquisador deve considerar representativos os elementos da população-alvo.

3.4 Instrumento de coleta de dados

O levantamento dos dados foi feito em duas partes: uma com alternativas de múltiplas escolhas, contendo um total de 07 questões e a outra utilizando a escala de Likert de 1-5 com 13 afirmativas (Apêndice A), tendo como finalidade fundamental analisar o processo de recrutamento e seleção através da descrição dos cargos.

Numa busca por complementar o trabalho, foi proposto a priori realizar uma entrevista com a síndica (gestora) da Organização. Em virtude da não autorização para aplicação da

entrevista, foi aplicado um questionário aberto com 10 questões (Apêndice B) cujo roteiro procurou conhecer e identificar as estratégias e técnicas utilizadas pela gerência com respeito a vários processos da Gestão de Pessoas, como: o processo recrutamento e seleção; a descrição e análise de cargos. Outro instrumento também utilizado foi observação participante em vista da pesquisadora fazer parte da empresa. Por observação participante foi adotado o conceito de Lakatos e Marconi (2000) que afirmam ser participante aqueles que se desenvolvem a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas.

3.5 Tratamento de dados

O tratamento dos dados da pesquisa descritiva foi realizado de forma qualitativa e quantitativa. Segundo Gil (1996), a pesquisa descritiva utiliza metodologias quantitativas e qualitativas, que por sua vez diferenciam-se entre si através da utilização de procedimentos estatísticos.

As respostas às perguntas fechadas do questionário foram tabuladas e tratadas utilizando o Excel 2010 como ferramenta para os procedimentos estatísticos. Na forma qualitativa utilizou-se o método de Análise de Conteúdo. Por Análise de Conteúdo utilizou-se a abordagem de Moraes (1999) que define como sendo uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho, desenvolve-se a análise dos dados os quais foram coletados através de pesquisa aplicada aos colaboradores da área operacional na empresa Shopping Center Sul, em João Pessoa – PB, no período de 26 de março de 2012 a 15 de abril de 2012. Foram aplicados 30 questionários divididos em três partes: na primeira parte o objetivo foi identificar o perfil dos funcionários; na segunda entender se empresa utiliza a descrição dos cargos para realizar o recrutamento e seleção; e por fim foram abordadas afirmativas com relação à função ocupada.

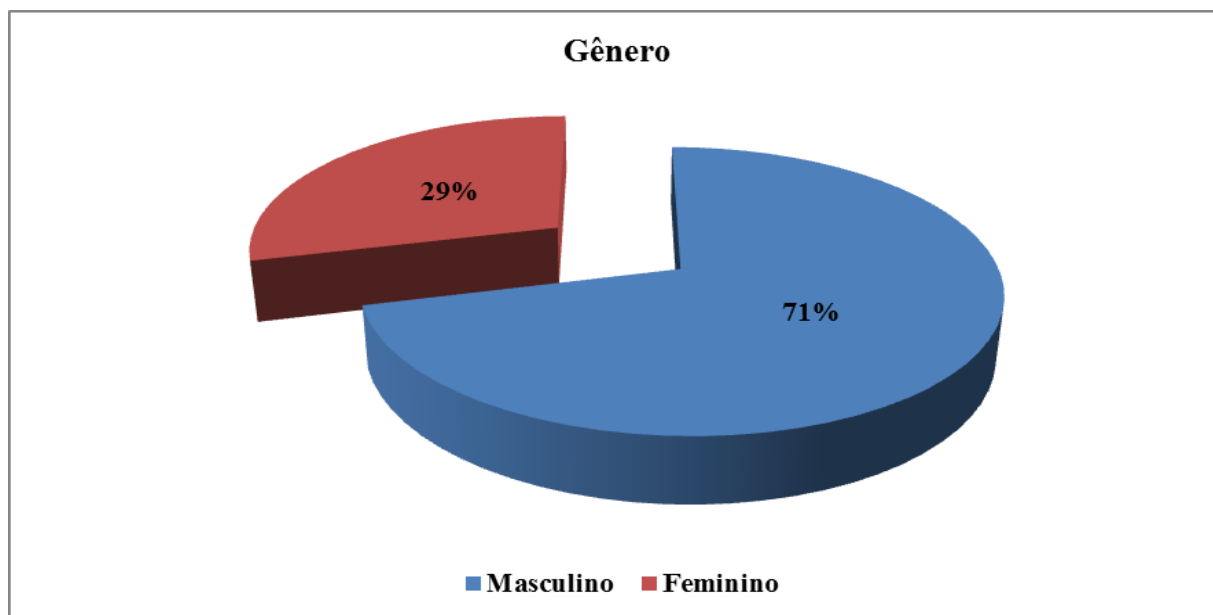
Dos 30 questionários aplicados, foram devolvidos 28, destes, apenas 23 puderam ser analisados, pois estavam devidamente respondidos totalizando uma amostra de 80% dos pesquisados. Todos os 23 questionários foram tabulados no programa do Microsoft Excel 2010, fornecendo dados que serão explicados a partir do item 4.1.

Dos 24 questionários respondidos, 10 são dos colaboradores de serviços gerais e 14 dos seguranças, conforme apêndice A.

O outro instrumento de pesquisa adotado constou de um questionário com perguntas abertas, respondido pela síndica da Empresa, no período de 01/04/2012 a 05/04/2012 (Apêndice B), e que foram analisados pelo método da Análise de Conteúdo.

4.1 Parte I - Análise dos Resultados do Perfil Profissiográfico dos colaboradores da área operacional

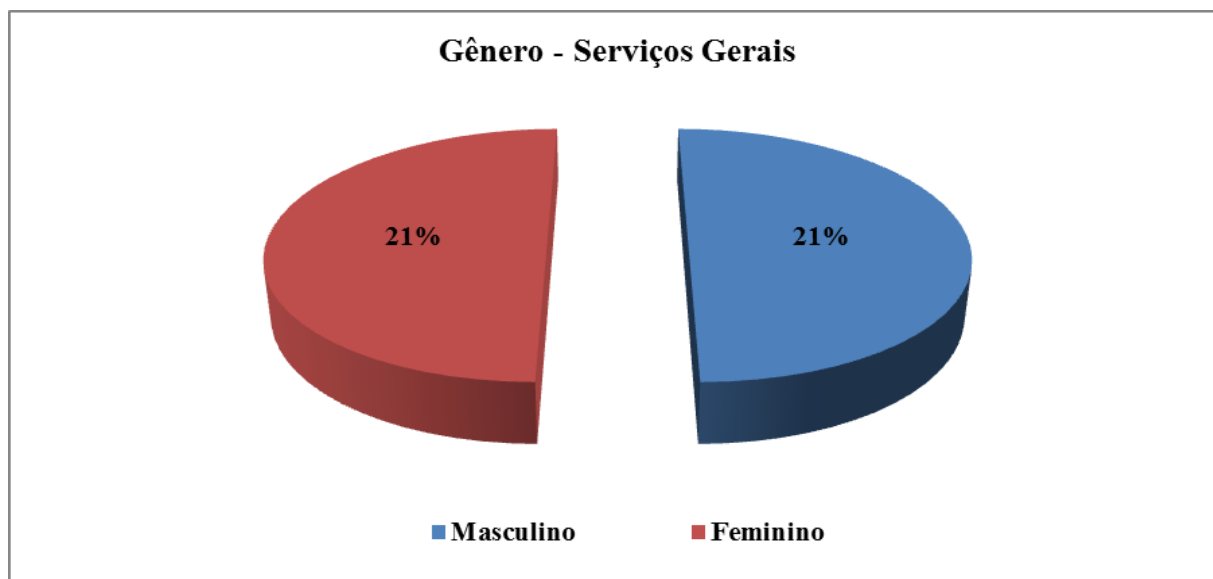
Através da análise dos dados foram encontrados os seguintes resultados:

GRÁFICO 1: Gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A maioria dos colaboradores pesquisados é do sexo masculino (71%), enquanto os outros 29% são do sexo feminino. Estes percentuais podem ser justificados em vista do maior contingente pesquisado ser da área de Segurança.

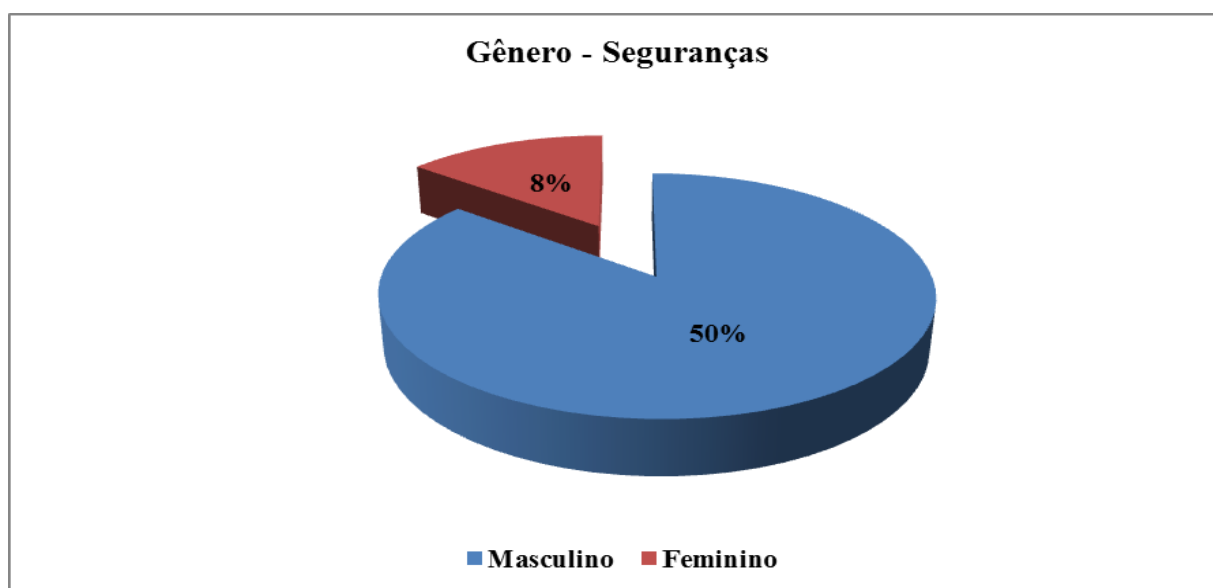
É o que se pode observar quando as categorias pesquisadas são distintas no questionário. Veja Gráfico 2.

GRÁFICO 2: Profissionais de serviços gerais

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para o tipo de serviço e as exigências da empresa quanto ao cargo de Serviços Gerais, observa-se uma igualdade no percentual de respondentes (21%) para cada um dos gêneros, uma vez que as atividades de manutenção das áreas internas e externas são passíveis de ser executada tanto por homens quanto por mulheres. No Manual da Organização as informações aos funcionários de serviços gerais não tem diferenciação de atividades a serem desempenhadas por homens e mulheres, por isso os colaboradores estão distribuídos de forma igualitária.

GRÁFICO 3: Profissionais de seguranças

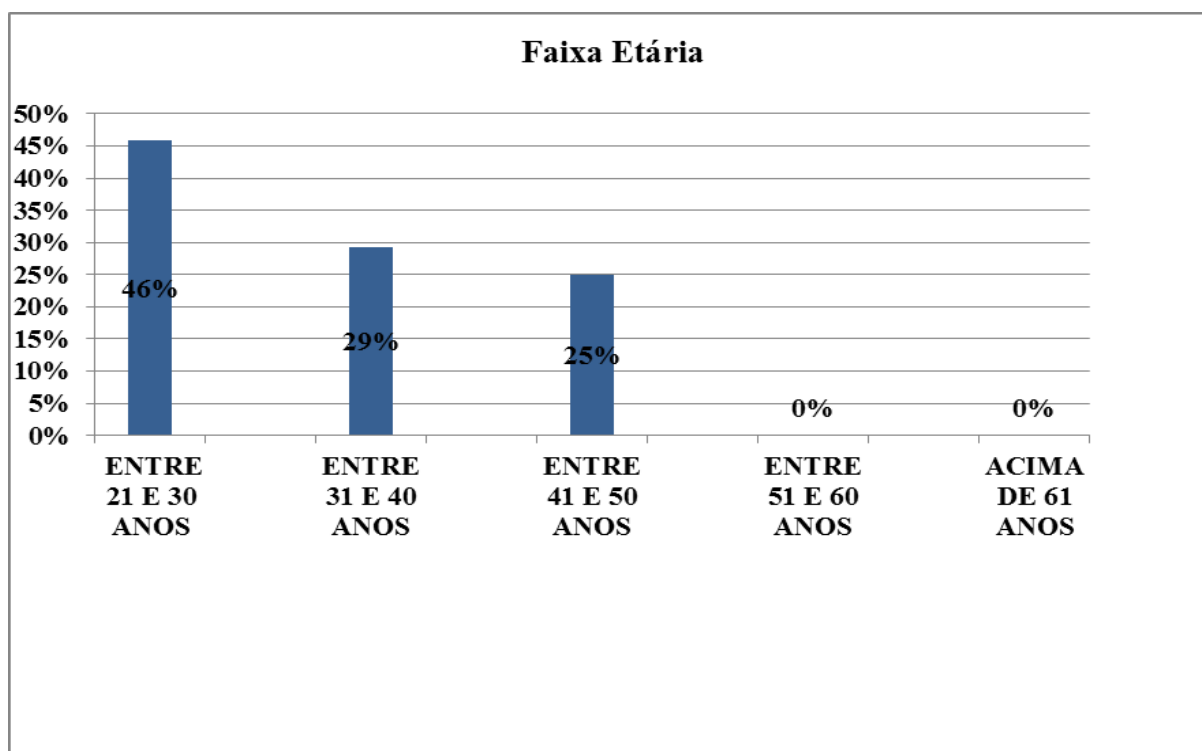


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Para o cargo de Segurança, os dados acima confirmam a exigência dos anúncios de recrutamento para o desempenho dessa função, uma vez que, no desempenho das atividades de segurança há a necessidade de uma certa imposição de postura e desempenho ainda aliada a pessoas do sexo masculino, muito embora seja um campo que também está sendo aberto ao público feminino. No Manual da Organização não há referências quanto à questão de sexo na contratação para essa função, mas é uma política interna da empresa em que a maioria dos seguranças deve ser do gênero masculino, porque eles devem manter uma postura sempre alerta, observando os frequentadores e com capacidade de intervenção utilizando a força física, caso se faça necessário.

A seguir serão apresentados os dados com relação a faixa etária dos colaboradores.

GRÁFICO 4: Faixa Etária

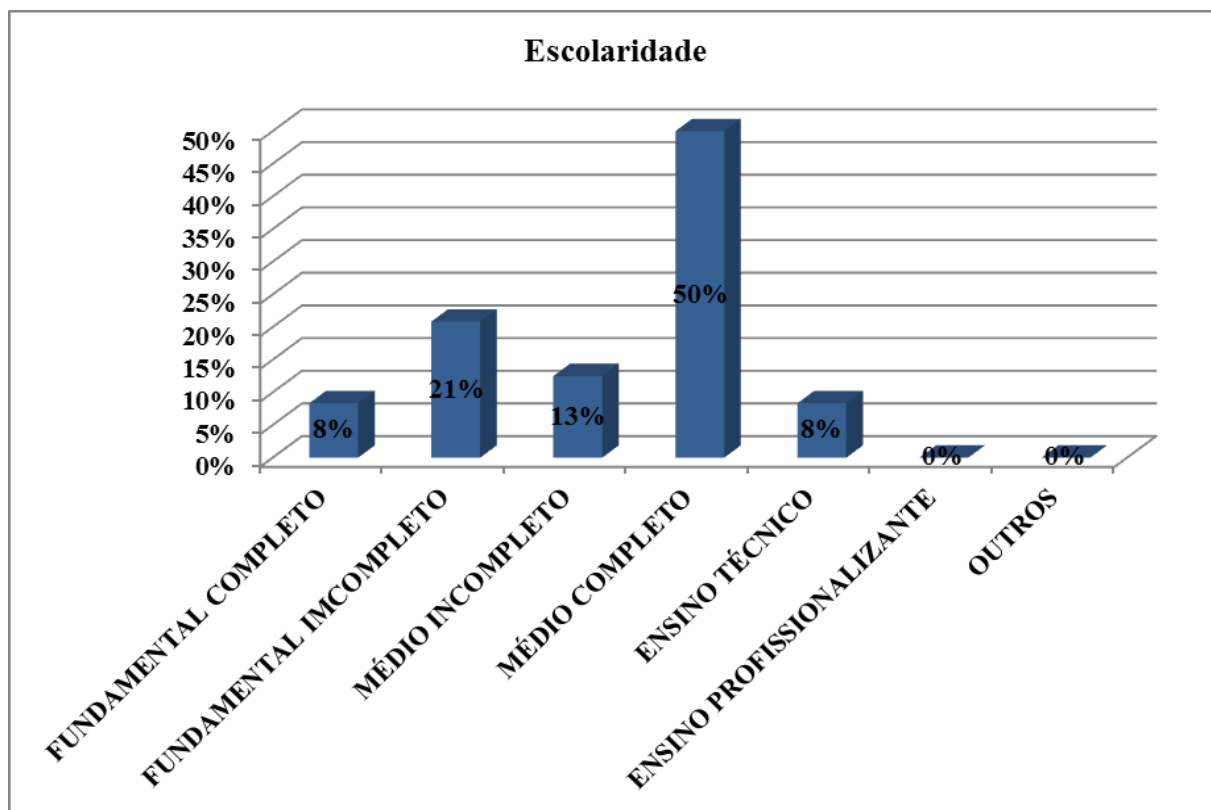


Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nesta questão verificou-se que a grande maioria dos colaboradores pesquisados (46%) se enquadra na faixa de 21 e 30 anos indicando que o grupo de colaboradores é jovem. Foi possível observar que a pretensão dos shoppings em recrutar e selecionar colaboradores mais jovens é uma realidade, e com opção, muitas vezes, por pessoas que estão em busca do primeiro emprego e dispostas a enfrentar horários e dias de trabalhos muitas vezes diferentes do comércio em geral. 29% se encontram entre 31 e 40 anos, totalizando 75% de pessoas em faixa etária considerada produtiva. Os 25% dos outros respondentes estão na faixa etária entre 41 e 50 anos, indicando uma parcela de profissionais que se mantêm atuantes no mercado.

Logo a seguir serão descritos sobre a escolaridade dos colaboradores.

GRÁFICO 5: Escolaridade



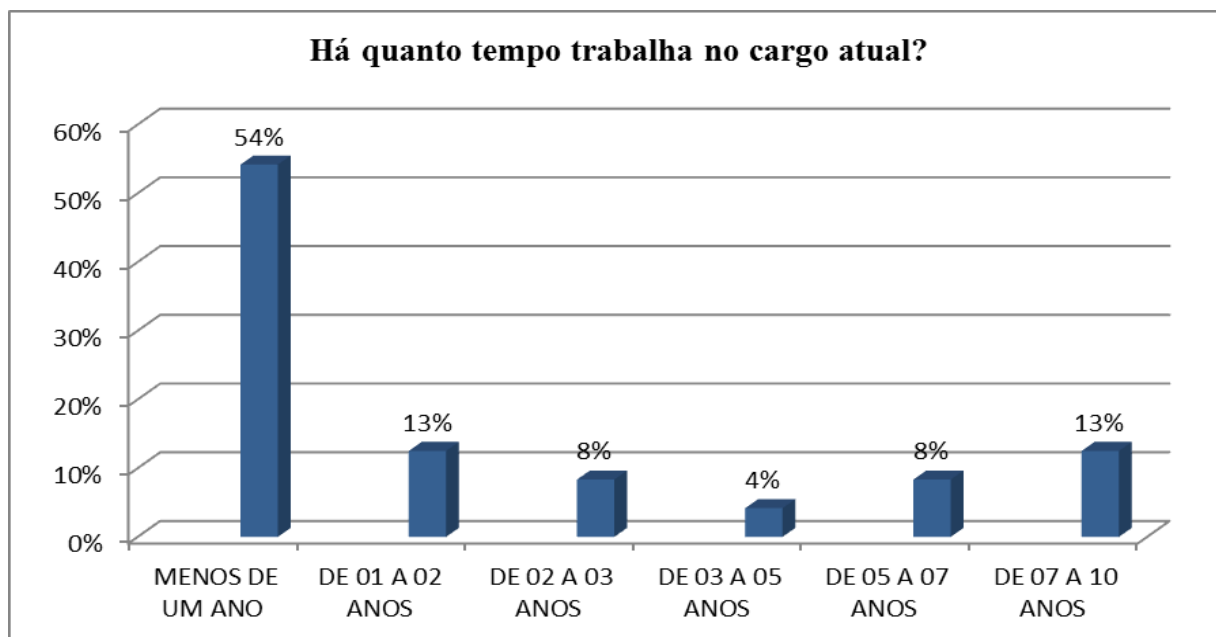
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Quanto ao *grau de escolaridade*, verifica-se que o investimento dos funcionários está direcionado para o ensino médio, o que pode ser uma demonstração de que essa seja uma formação adequada para os cargos em análise. Pode-se deduzir que os colaboradores que desempenham as atividades pesquisadas estão em conformidade com as exigências da empresa no processo de recrutamento.

4.2 Parte II - Análise dos cargos da área operacional

Na segunda parte do questionário buscou-se conhecer os pesquisados assim como o tempo que utilizam para execução das atividades e tempo de empresa. Os cargos, segundo Bohlander et al (2005, p.32) se refere às noções de tarefa, atribuição e função.

O gráfico a seguir tratará do tempo de permanência no cargo.

GRÁFICO 6: Tempo de Cargo atual

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Ao analisar esta questão constata-se que a maioria dos colaboradores, 54%, têm menos de um ano no cargo ocupado, o que pode ser confirmado pelas recentes contratações realizadas, conforme observação nos documentos internos da empresa. Esse percentual elevado pode ser devido à constante entrada e saída de funcionários, uma vez que, trabalhar em shopping exige bastante das pessoas.

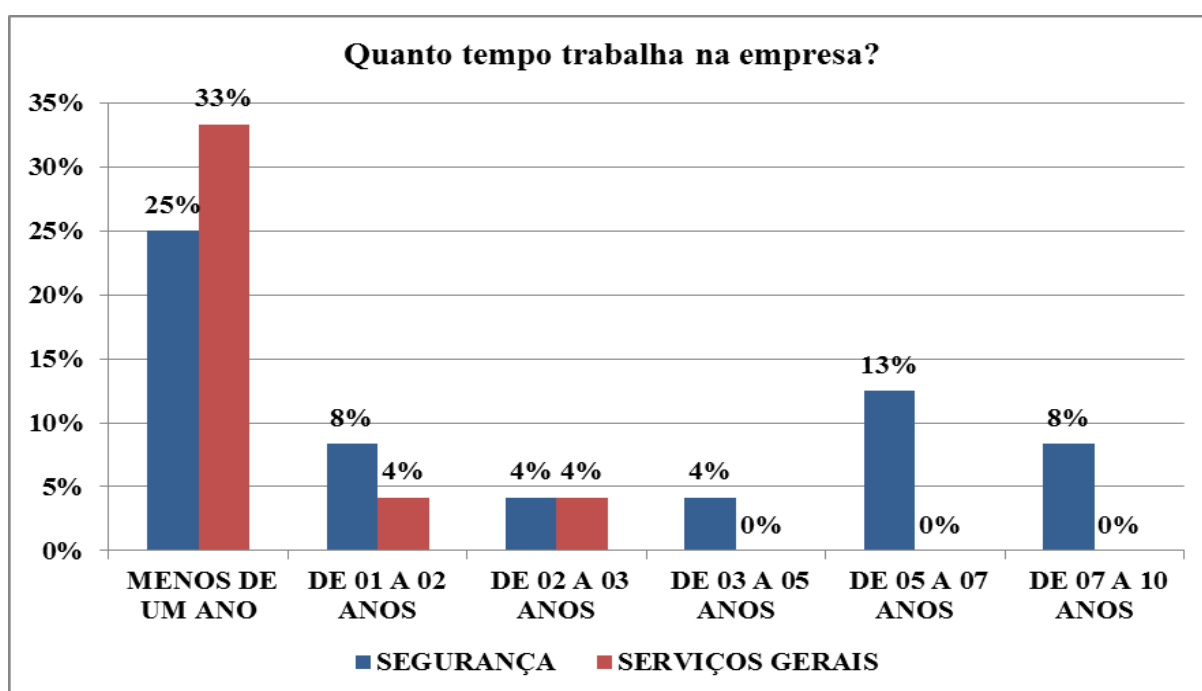
De acordo com o resultado demonstrado pelo gráfico acima, apenas 13% permanecem na empresa num período superior a sete anos. Esses percentuais podem indicar que, apesar da rotatividade que possa se caracterizar pelo percentual de pessoas com menos de um ano de empresa, há aqueles que permanecem em atividade há bastante tempo.

Quanto a esses 13% permanecerem no mesmo cargo por esse período indicado, isto indica uma ausência de plano de cargos ou falta de oportunidades de promoção e/ou transferência de função na empresa. Somados os outros percentuais, tem-se 20% de profissionais que estão no mesmo cargo entre 2 e 7 anos, o que pode ser caracterizado como um tempo considerável e reforça a suspeita de que na empresa não há política de carreira e nem orientação sobre planejamento de carreira ao colaborador.

Vilas Boas e Andrade (2009) afirmam a importância da estruturação do cargo e o desenvolvimento de planos de carreiras constituem em regra básica para a motivação do colaborador e a consequente prestação de melhores serviços à organização, além de minimizar a rotatividade do pessoal.

Já autor Knapik (2006) afirma que uma pessoa muito tempo em um mesmo cargo, fazendo sempre as mesmas coisas, acaba se tornando um “tarefeiro”; sem estímulo, acaba entrando em uma “zona de conforto” e de estagnação da criatividade, e a consequência é um desempenho apenas mediano. No próximo gráfico abaixo serão explanados sobre tempo de empresa de cada colaborador.

GRÁFICO 7:Tempo na empresa

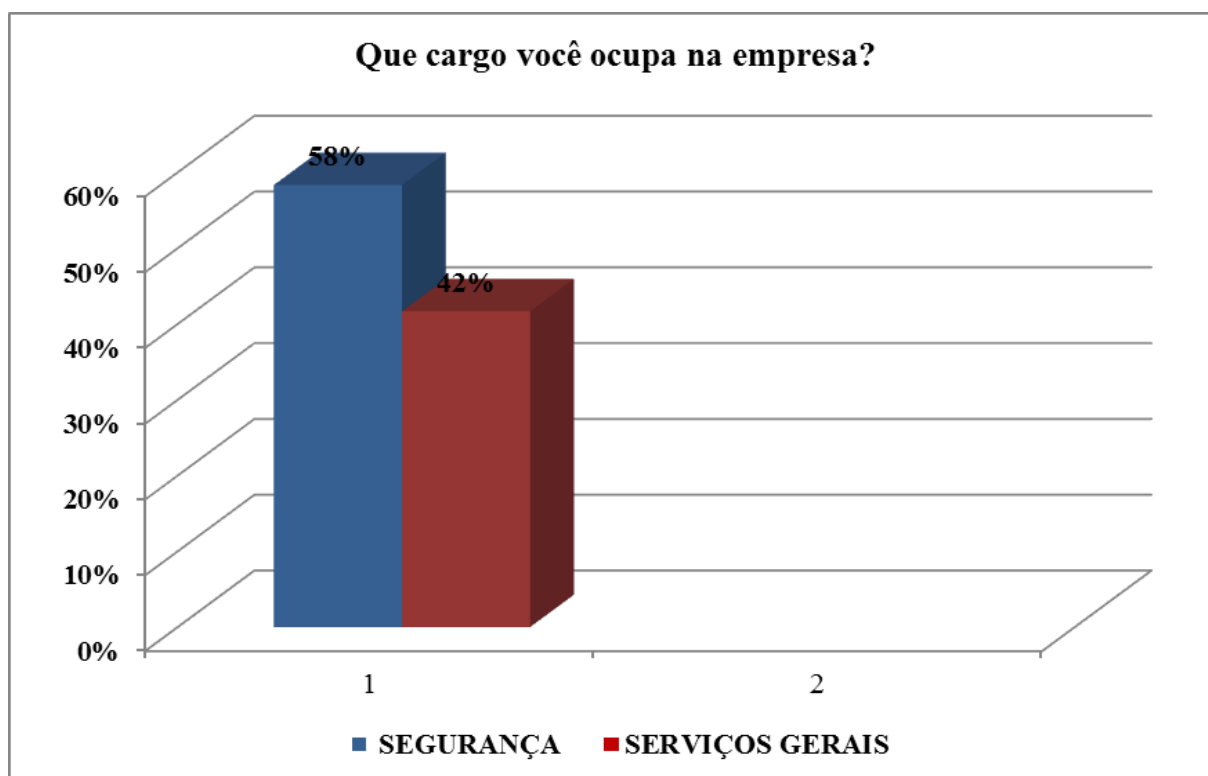


Fonte: Dados da pesquisa (2012)

O gráfico acima corrobora o anterior e dá indícios de rotatividade de pessoal, característico do giro de entradas e saídas de pessoal. A rotatividade é um processo oneroso para a empresa, pois quando um funcionário sai, normalmente há a necessidade de admissão de outro funcionário, e este giro cria um custo alto direto e indireto de mão-de-obra e também um retrocesso nos processos de trabalho da organização, além de impactar a motivação dos empregados que ficam e também a imagem da organização (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Uma margem de 58% dos colaboradores trabalha a menos de um ano na empresa.

A seguir serão descritos quantos colaboradores exercem a função de seguranças e serviços gerais.

GRÁFICO 8: Cargo que ocupa



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

No cargo de segurança algumas informações sobre as atividades a serem desenvolvidas são repassadas no momento da contratação. Eles trabalham uniformizados, operam com equipamentos de vigilância eletrônica em geral, recolhem, guardam e devolvem objetos pessoais dos clientes, visitantes e lojistas, como também circulam em todos os ambientes do shopping para garantir a segurança, e se houver qualquer irregularidade comunicar à chefia e registrar nos documentos internos.

No cargo de serviços gerais também ocorre o mesmo com relação à informação sobre as atividades, horário de trabalho, de descanso, no momento da contratação. Eles devem executar trabalhos de limpeza e conservação em geral nas dependências internas e externas da unidade, bem como utilizando os materiais e instrumentos adequados, também devem respeitar rotinas previamente definidas, assim como efetuar a limpeza e conservação de utensílios, móveis e equipamentos em geral, para mantê-los em condições de uso, reabastecer os banheiros com papel higiênico, toalhas e sabonetes.

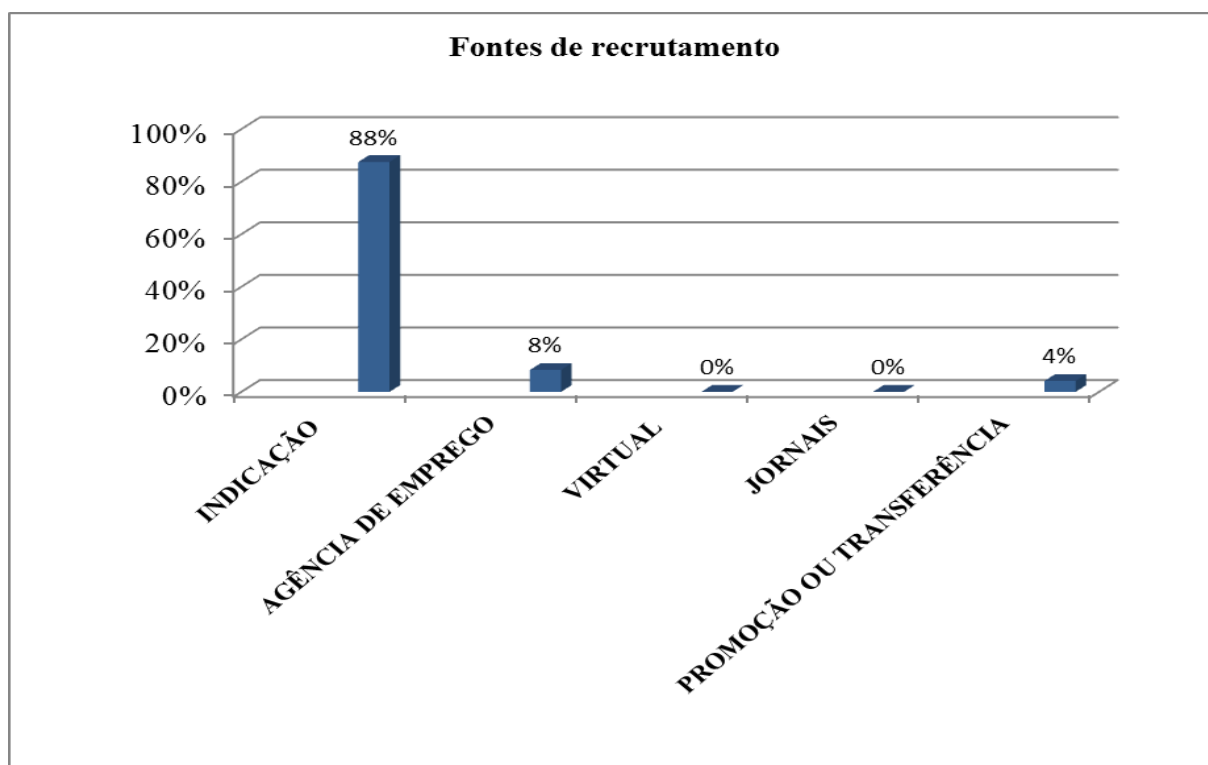
Pode-se afirmar com base na observação participante e nos tipos de cargos analisados na pesquisa que a empresa trabalha com base no Modelo Clássico do desenho de cargos, o qual “ênfatiza as habilidades específicas para o desenvolvimento das tarefas” (GIL, 2001,

p.172). O trabalhador apenas fica dependente do chefe e suas ordens sob supervisão, sem interagir na organização e sem controle de seu próprio comportamento. Partindo desta teoria, o modelo clássico tornou possível a admissão de trabalhadores com baixo nível de qualificação, e por consequência, a redução dos salários, gerando uma redução nos custos com treinamento e a facilidade de supervisão das atividades, já que os movimentos são sempre repetitivos e de baixa ou nenhuma complexidade.

Abaixo serão explanados os resultados sobre o processo de recrutamento, seleção e função ocupada.

4.3 Parte III – Recrutamento, Seleção e Função ocupada

Na terceira parte do questionário buscou-se analisar o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa que, segundo Vilas Boas e Andrade (2009), devem suprir as necessidades da empresa por profissionais adequados para atender às demandas organizacionais por pessoal capacitado de acordo com o perfil da vaga. Através da análise dos dados foram encontrados os seguintes resultados:

GRÁFICO 9: Fontes de recrutamento utilizada pela empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Quanto a este item verifica-se que 88% dos funcionários respondentes informaram que chegaram à empresa por *indicação*. Este é um sistema bastante adotado por várias empresas porque reduzem os custos dos processos de recrutamento. Nos documentos internos da empresa é possível confirmar que a opção é pela fonte *indicação* utilizada no recrutamento externo, o que não deixa de ser uma realidade porque mesmo indicado o candidato vem de fora da empresa.

De acordo com a teoria de Chiavenato (2009) o recrutamento é denominado externo quando as empresas vão buscar colaboradores fora da empresa para suprir suas necessidades. O recrutamento externo aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou trabalhando em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento, que servem para divulgar uma oportunidade de trabalho junto às fontes de recursos humanos mais adequados.

Levando-se em conta a variável tempo, essa fonte de recrutamento constitui um procedimento econômico e, usualmente, refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. Porém há ressalvas a serem feitas, pois a fonte de recrutamento *indicação* pode criar constrangimento com a pessoa que indicou se, por acaso, houver rejeição

após contratação. Em seguida, a outra fonte de recrutamento mais usada com 8% foi agências de empregos, as quais também são consideradas um tipo de recrutamento externo.

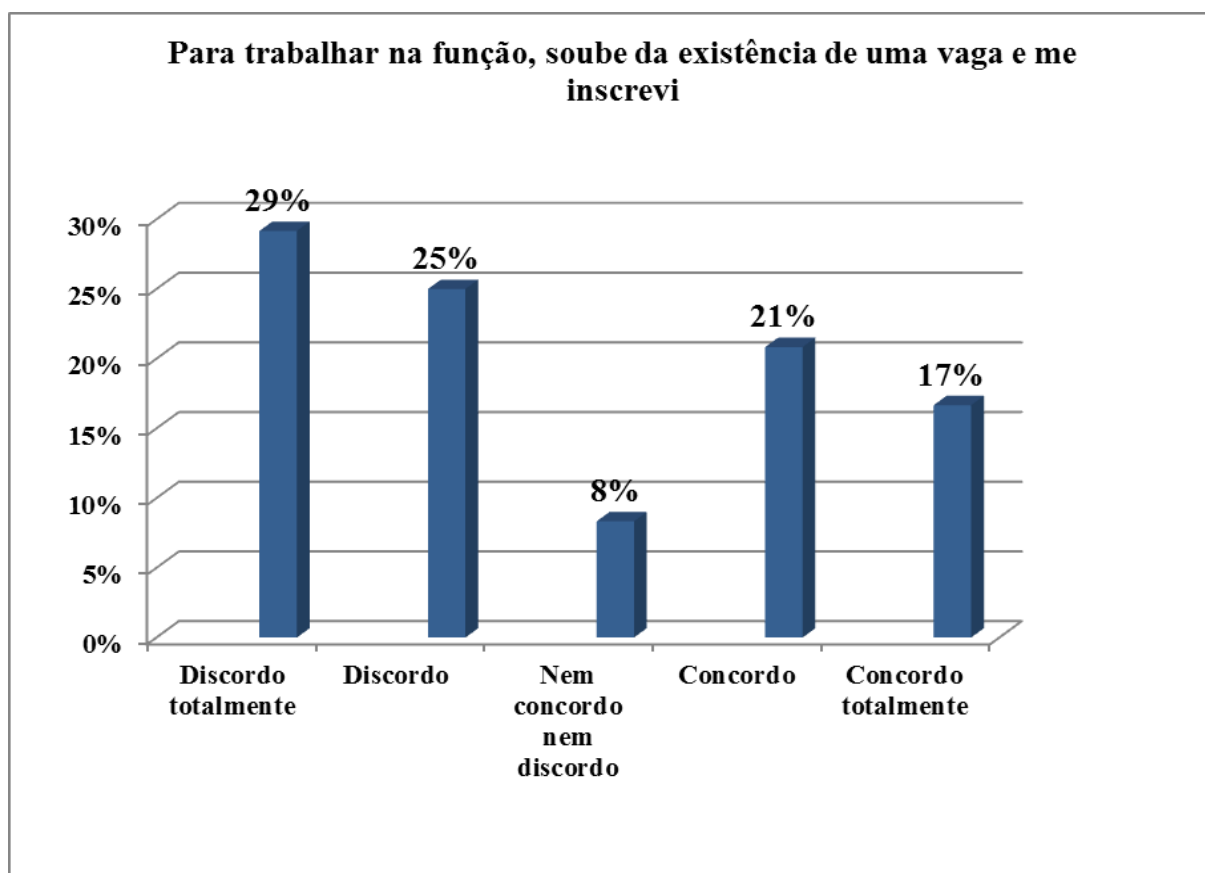
Pode-se afirmar com base nos dados do gráfico 9 que, 96% do recrutamento realizado é externo, assim indicando que na empresa em questão são poucas as oportunidades de promoção e transferência conforme se verifica com relação aos 4% apresentados no gráfico acima. A fonte de recrutamento, promoção ou transferência faz parte do recrutamento interno, para Vilas Boas e Andrade (2009) o recrutamento interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e estes disputam uma vaga entre si, para os autores o recrutamento interno estão relacionados ao planejamento de carreira ou sucessão nas organizações.

A partir deste momento as análises foram feitas de acordo com a Escala Likert (MARTINS E LINTZ, 2000, p. 46) muito usada em investigações sociais. As afirmações qualificam o objeto de atitude que está sendo medido e devem expressar somente uma relação lógica entre um sujeito e um complemento.

Este momento do questionário constou de afirmativas na busca por atender a um dos objetivos específicos do Trabalho, qual seja o de verificar as características básicas do processo de recrutamento e seleção percebido pelos colaboradores.

Em seguida o gráfico 10 responderá a afirmativa sobre forma de recrutamento.

GRÁFICO 10: Forma de Recrutamento I

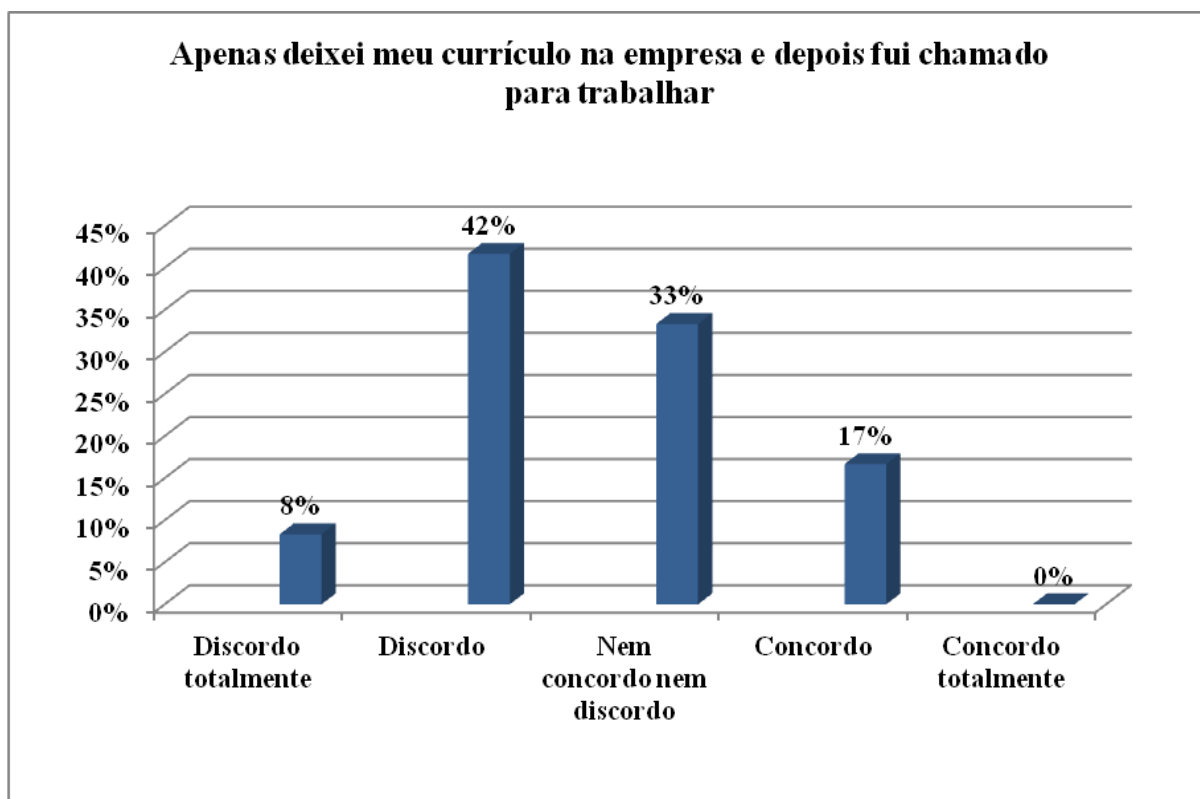


Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os dados resultantes dessa afirmativa demonstram uma postura da empresa em não utilizar os meios de comunicação, virtual, jornal, revista, entre outros, para publicar a necessidade de colaboradores. Pode-se afirmar que este resultado confirma a utilização do método da *indicação* para atrair candidatos às vagas. A teoria de Vilas Boas e Andrade (2009) diz que as fontes de recrutamento devem ser utilizadas de forma adequada para que candidatos com bom potencial e capacidade não fiquem de fora do processo de seleção. Geralmente as empresas podem usar uma ou mais técnicas, dependendo de sua necessidade, porém o que observa-se na pesquisa é que a referida empresa não faz uso de algumas fontes de recrutamento como anúncios em jornais ou revistas, internet, escolas e universidades, agências de emprego, pessoal dispensado, entre outros.

Logo a seguir continuam as análises com relação a forma de recrutamento utilizada pela empresa pesquisada.

GRÁFICO 11: Forma de Recrutamento II



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

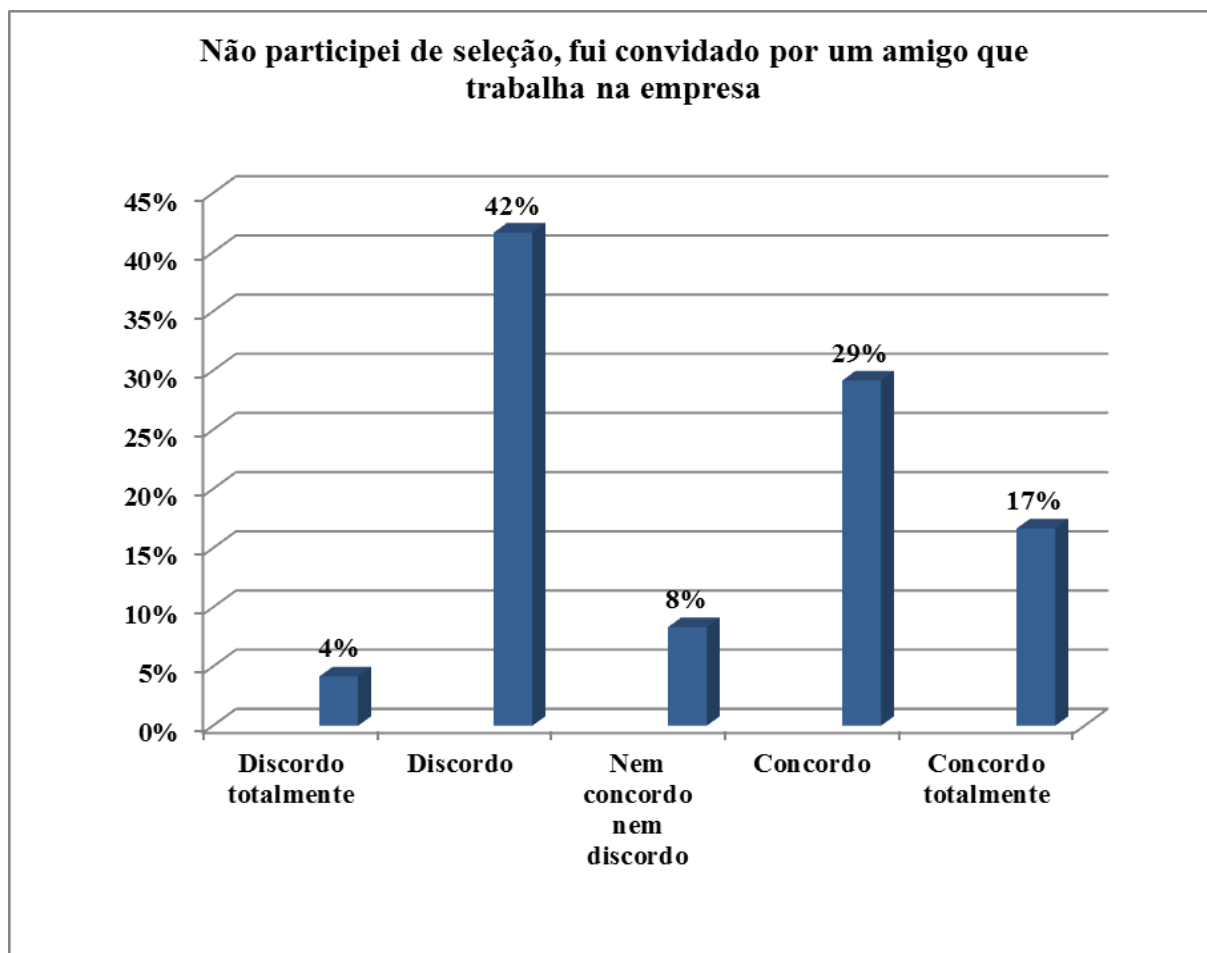
No tocante a esta afirmativa, constata-se que apenas 17% dos colaboradores confirmam que apenas deixaram o currículo e foram selecionados para entrevista. Este tipo de recrutamento é bastante utilizado nos dias de hoje, mas, dependendo do porte e segmento da empresa pode não ser adequado a uma empresa de pequeno porte como o Shopping Sul. Em contra partida 50% discordam que o fato de ter deixado apenas o curriculum foi o suficiente para trabalhar na empresa. Ainda percebe-se que 33% dos repondentes nem concordaram nem discordaram com a afirmativa. Os dados confirmam ainda mais que a fonte de recrutamento indicação prevale na empresa.. Com base no documentos internos a prioridade da empresa é contratar alguém com experiência e indicado por algum funcionário da empresa.

Porém, existem aqueles que conseguiram ser selecionados através deste tipo de recrutamento, mas se apresenta com parcela bem pequena. Foi observado no dia a dia da empresa em questão que a síndica ao analisar os currículos leva em consideração alguns fatores profissionais anteriores e tempo de experiencia na função. Comparando os dados com o proposto pela teoria, conforme Bohlander et al (2005), pode-se dizer que a forma espontânea de se apresentar à empresa não indica que o candidato será chamado; o que pode

acontecer é que os currículos sejam arquivados até que surja uma vaga adequada, ou até que eles sejam considerados muito antigos para serem válidos.

Abaixo serão descritos sobre seleção de pessoal.

GRÁFICO 12: Seleção de pessoal



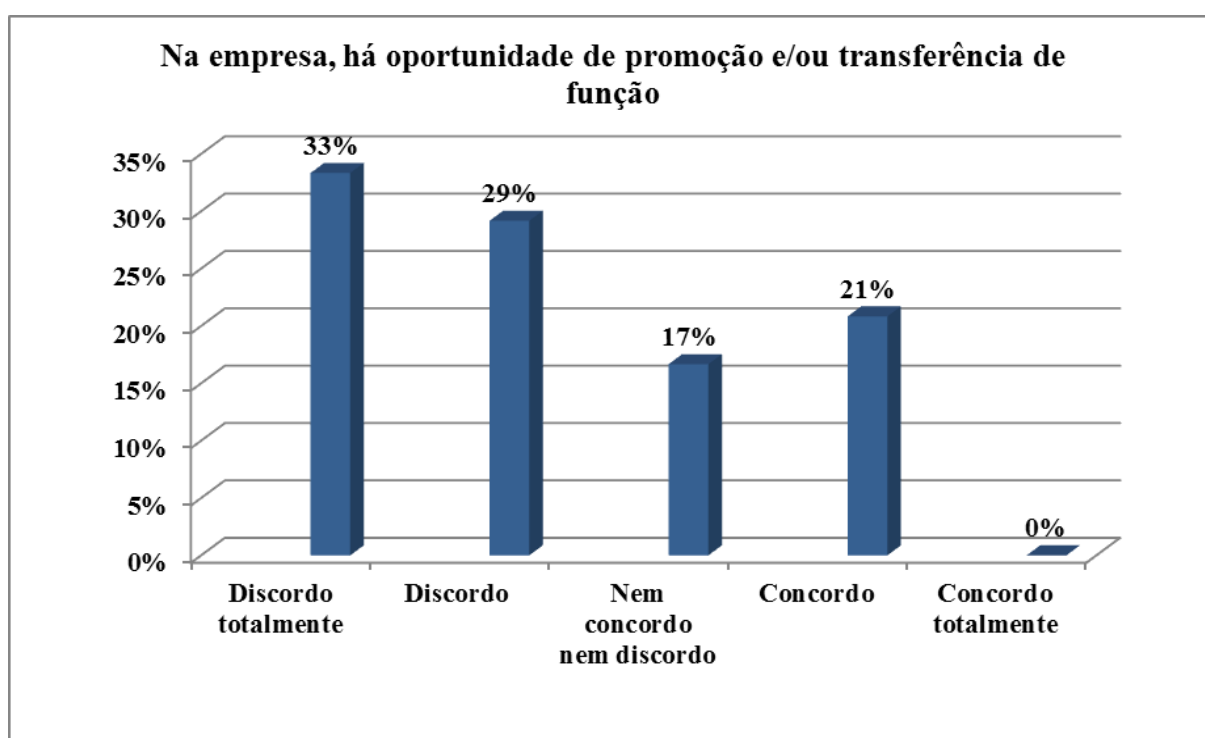
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Nesta afirmativa houve um empate considerando que metade dos respondentes realmente foi contratada a partir de uma indicação e sem passar por algum processo seletivo, e a outra metade participou de entrevistas e processo seletivo. Percebe-se que 42% dos respondentes discordam da afirmativa, ou seja, que participaram de seleção para entrar na empresa. Já 29% dos respondentes concordam que não participou de seleção teve a indicação como fator necessário para contratação. Vilas Boas e Andrade (2009) atentam para o fato de que a indicação é usada como uma fonte com bastante frequência pelas organizações por ser um meio econômico, porém, há ressalvas no sentido de que, se o candidato não responder às expectativas, a culpa recai sobre a pessoa que indicou, ou seja, a responsabilidade é enorme e

pode criar constrangimento, no caso de rejeição ou identificação de falhas após a contratação. Chiavenato (2004) também afirma que os funcionários que recomendam conhecidos se sentem prestigiados e co-responsáveis junto à empresa pela a admissão, além de reforçar a organização informal e colaborar com a organização formal.

No gráfico abaixo serão explanados resultados sobre o recrutamento interno.

GRÁFICO 13:Recrutamento Interno



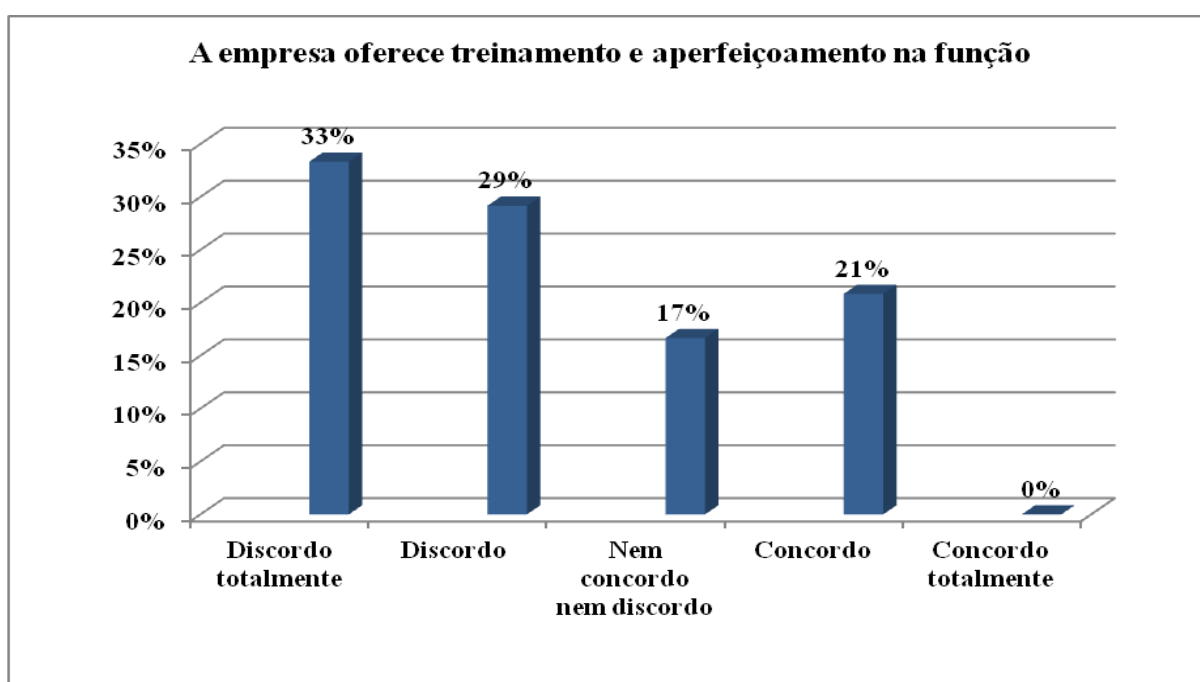
Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Analisando os dados acima verifica-se que existe uma parcela bem pequena de funcionários que afirmam ter oportunidades de promoção e/ou transferência. É possível verificar que são poucos os funcionários que conseguiram mudar de cargo e/ou até mesmo tiveram oportunidade de carreira. Em pesquisa ao livro contábil da empresa, pode-se confirmar raros os casos de transferência de função ou promoção. As abordagens de Knapik (2006), Chiavenato (2009) e Gil (2004) dizem que nas organizações os cargos devem ser bem desenhados e estruturados, apoiando-se sempre no organograma, oportunizando as funções dentro da empresa. Um programa dessa natureza produz subsídios para recrutamento e seleção de pessoas, identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas da força de trabalho, avaliação de cargos, critérios de salários, avaliação do desempenho, mapeamento de competências, entre outras atividades. Analisando a teoria de recrutamento

interno proposta por Lodi (1996) e Thanke (2000) pode-se afirmar que essa prática se constitui num processo de motivação e estímulo aos colaboradores, pois proporciona crescimento profissional, além de ser mais rápido e menos custoso. O recrutamento interno envolve a promoção, a transferência ou a promoção e transferência de funcionários.

Abaixo serão descritos resultados referentes a qualificação de pessoal.

GRÁFICO 14: Qualificação



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

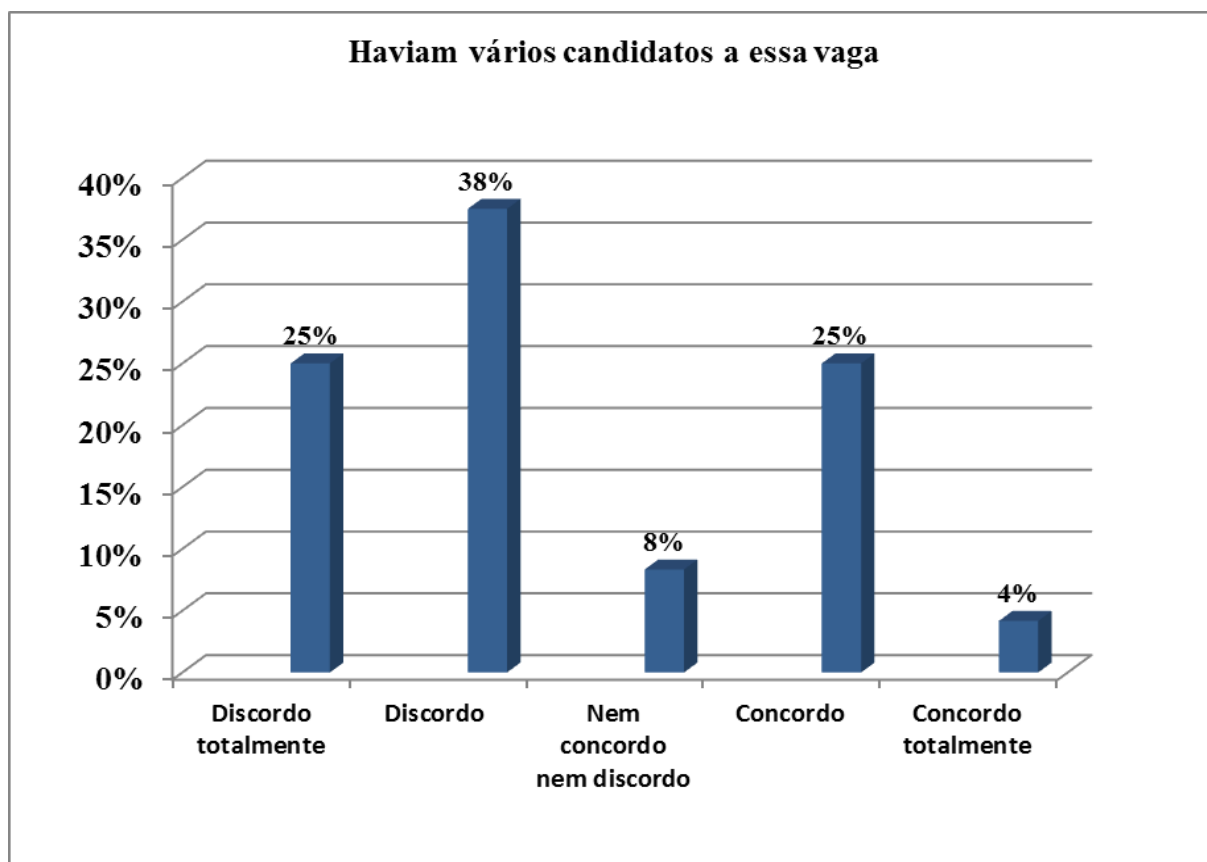
Ao mesmo tempo em que 21% concordam que a empresa disponibiliza meios para aperfeiçoamento, 17 % deles se mostraram indiferentes a essa afirmativa. Como no grupo analisado têm colaboradores com tempos diversos de trabalho na empresa, pode ter sido que, em algum momento houve oportunidade de aperfeiçoamento, mas, como a maioria dos colaboradores responderam negativamente à questão, provavelmente nos últimos anos não houve investimentos em treinamento e desenvolvimento.

A teoria de Thanke (2005) e Chiavenato (2009) diz que o investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores facilita o recrutamento interno porque a empresa sabe que há funcionários internamente habilitados para desempenhar a atividade.

O resultado desta questão pode exprimir que não existe esse investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

A seguir poderá ser observado resultados a respeito da forma de seleção utilizada

GRÁFICO 15: Vários candidatos



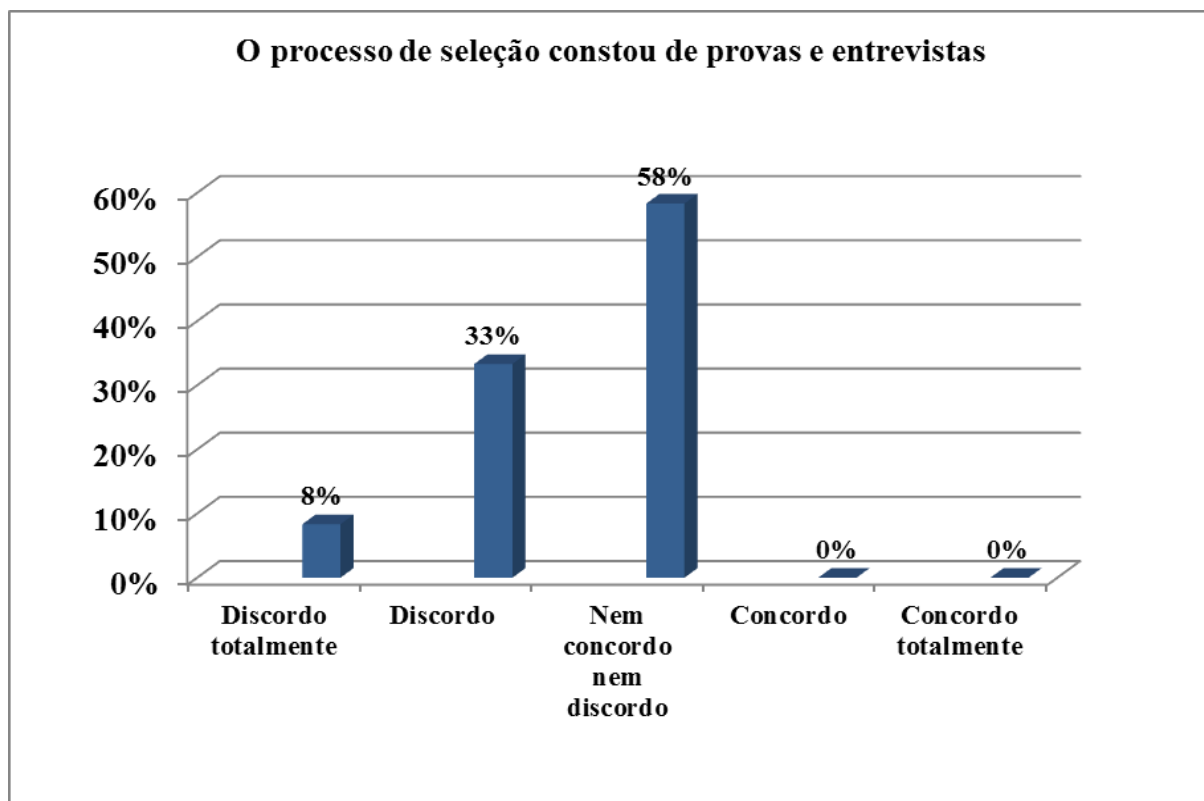
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Os resultados acima podem indicar que a empresa precisa utilizar melhor os meios de comunicação para divulgar as vagas existentes e assim atrair números de candidatos com potencial para atender à demanda de serviços da empresa.

Pode-se conjecturar sobre a utilização da Indicação como meio de recrutamento. A teoria Knapik (2006) informa que para proceder à seleção dos candidatos, a empresa deve realizar uma triagem dos inscritos, que pode se feita através dos formulários de inscrição e/ou via *site* da empresa, análise de curriculum vitae, investigação de antecedentes e checagem de referências. Mas, em vista do número reduzido de candidatos à vaga, provavelmente não foi utilizada as formas de seleção indicadas pelos autores.

No gráfico a seguir serão explanados resultados com relação ao processo de seleção.

GRÁFICO 16: Provas e Entrevistas

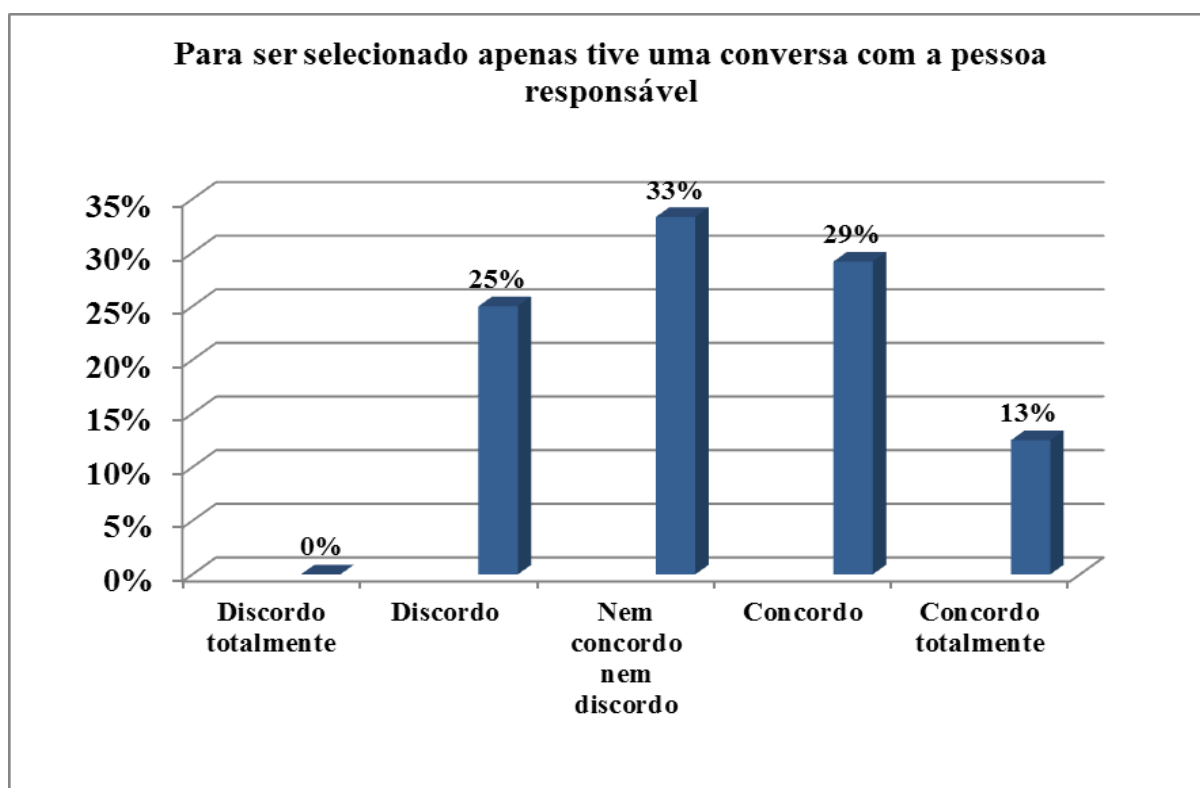


Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Estes resultados contradizem os documentos internos da empresa que relatam a utilização de entrevistas, mas, como não utilizam testes de aptidões, talvez por isso, os candidatos reforçaram as respostas negativas.

Marras (2005) e Lizote (2006) dizem que na seleção de pessoal existem várias fases que a empresa poderá escolher para otimizar o processo, objetivando obter resultados satisfatórios. A entrevista tem o intuito de esclarecer alguns pontos do currículo e verificar se a pessoa interessada tem as qualificações mínimas exigidas pelo cargo. Outro aspecto importante é referente a avaliação com ajuda da entrevista através de investigação sobre os dados mais detalhados, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do candidato para ocupar o cargo desejado. As provas devem procurar avaliar características individuais atentando-se à necessidade da empresa em que os candidatos possuam características determinantes para alguns cargos, a fim de serem evitados problemas futuros.

O gráfico a seguir tratará dos resultados com relação a entrevista de seleção.

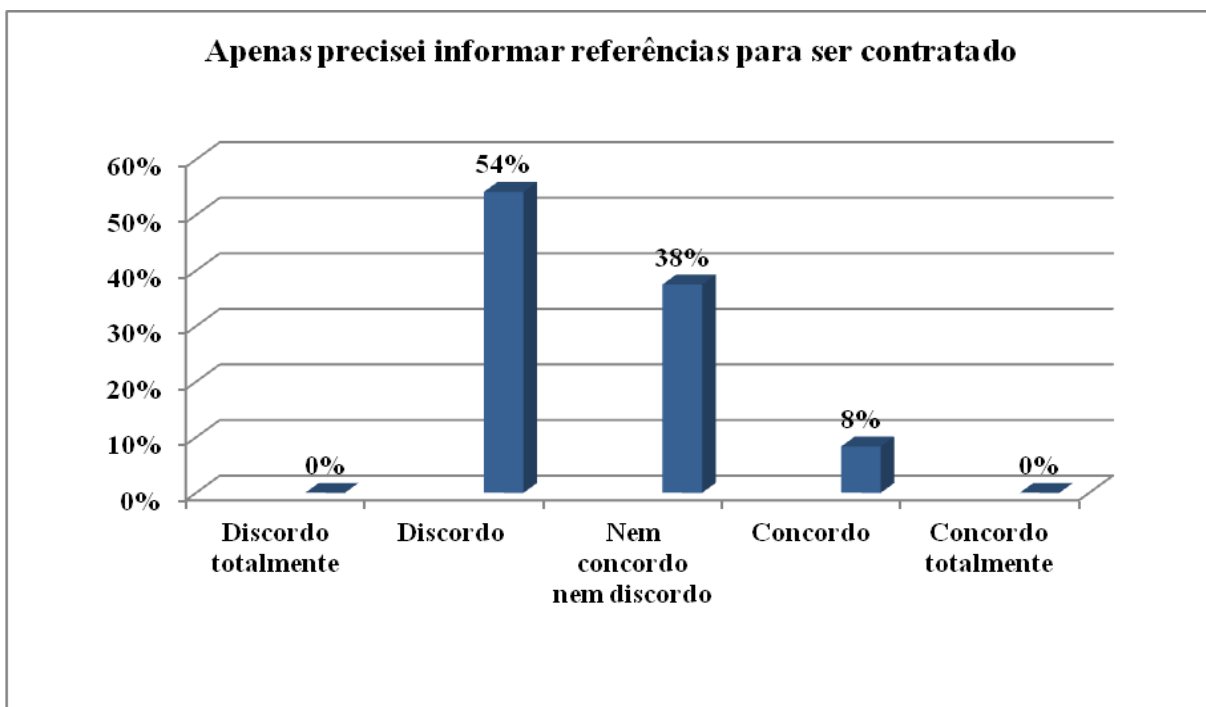
GRÁFICO 17: Conversa com a pessoa responsável

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A referência a uma conversa difere do que se entende por entrevista. Knapik (2006) diz que a entrevista distingue-se de uma simples conversação à medida que serve a um objeto definido, é planejada e submetida a controles e avaliação. Comparando o resultado da afirmativa com o proposto pelos autores Knapik (2006), Nelson e Economy (1998), nitidamente se percebe que a entrevista não se constitui num instrumento de seleção, pelo menos para os cargos pesquisados. Ou ainda, é possível considerar que não está sendo realizada com deveria, pois para quem está sendo entrevistado aquele momento não se configura como uma entrevista, mas sim como uma esclarecimento de dúvidas sobre o candidato.

Em seguida o gráfico disponibilizará resultados sobre a importância dos colaboradores terem referências pessoais.

GRÁFICO 18: Referências



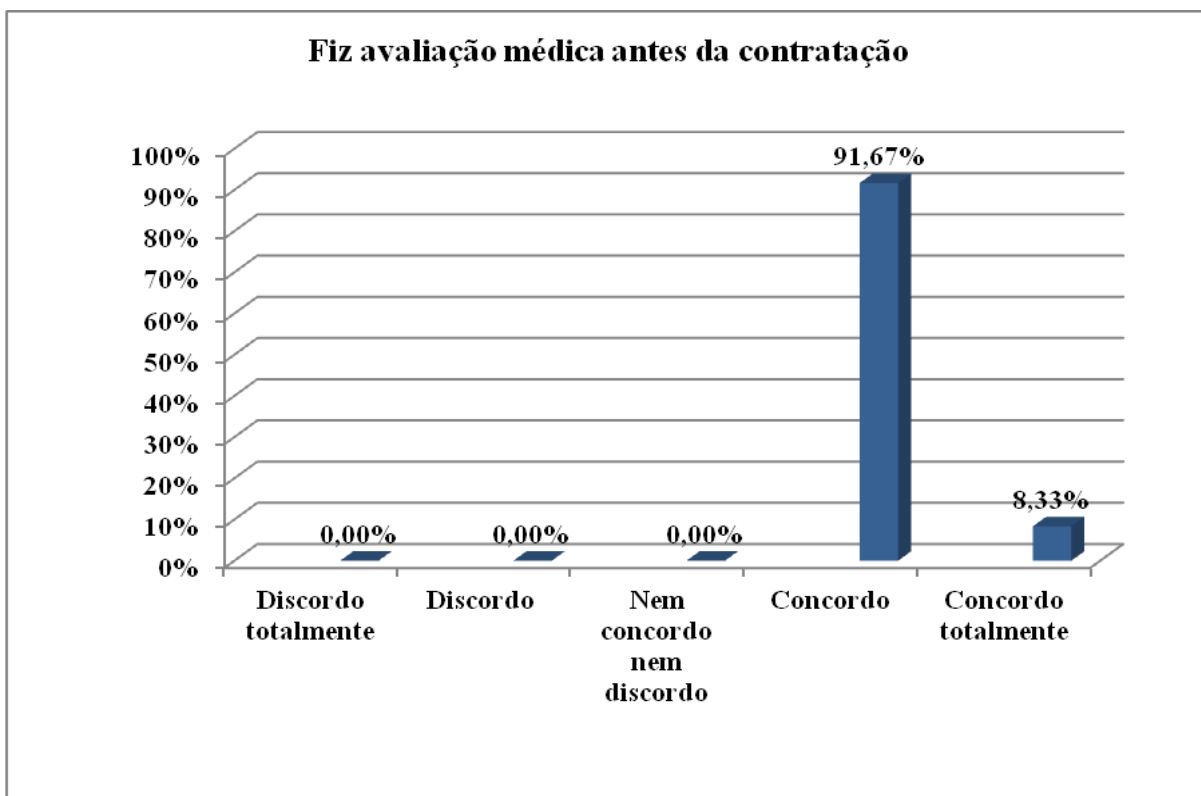
Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Na empresa apenas informar uma referência do trabalho anterior não é o suficiente para ser contratado. Quanto às referências, o mais usual é o próprio candidato indicar pessoas ou empresas que conhecem suas experiências e qualificações profissionais e até mesmo pessoais. Muito embora a verificação de referências possa não prever adequadamente o desempenho no cargo, fornece uma avaliação dos atributos e qualificações do candidato.

De acordo com os documentos internos da empresa, verificou-se que na seleção de candidatos há a prática de realizar uma triagem de currículos, seguida de entrevista de seleção e avaliação médica conforme as normas de contratação inseridas no Manual de Organização do Shopping Sul, constituindo-se, assim, algo mais que uma simples referência.

Spina (1991), Nelson e Economy (1998), Marras (2005) e Knapik (2006) dizem que o ideal na seleção de pessoal é que os candidatos passem por todo processo desde a recepção, triagem de currículos, entrevista, aplicação de testes até a avaliação médica, no intuito de avaliar características individuais de cada candidato.

Com relação ao gráfico a seguir serão descritos sobre a avaliação médica.

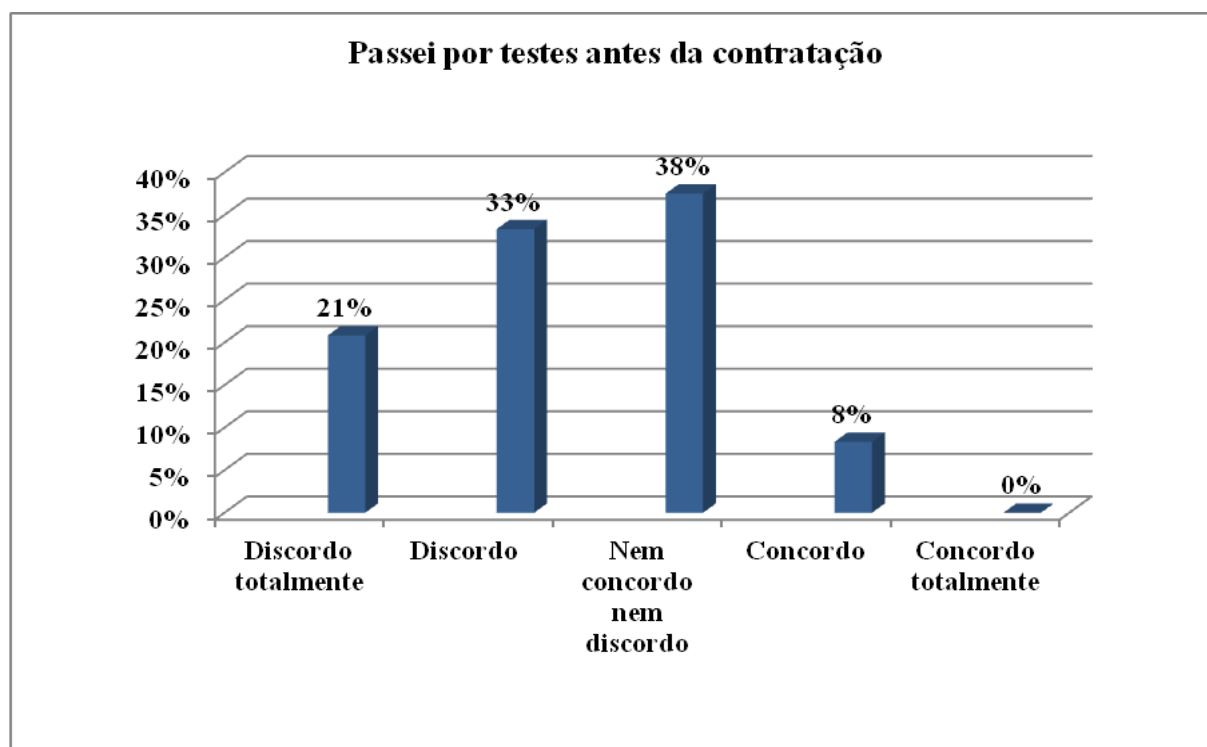
GRÁFICO 19: Avaliação Médica

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

O exame médico é uma exigência para ser contratado na empresa, e esta etapa faz parte das recomendações de autores para o processo de seleção, tais como Pfetter (1994) e Marras (2005). Conforme esses autores, os resultados positivos da seleção eficaz podem ser observados na organização e nas pessoas. Através da observação participante percebeu-se que o exame médico se faz apenas na contratação e demissão, ou seja, não são realizados exames periódicos. Os principais resultados envolvem uma melhor adequação das pessoas ao cargo e à empresa, melhoria no nível de satisfação no trabalho e melhoria do potencial humano.

Logo a seguir o gráfico trará resultados referentes aos testes de aptidões antes da contratação.

GRÁFICO 20: Testes de aptidão

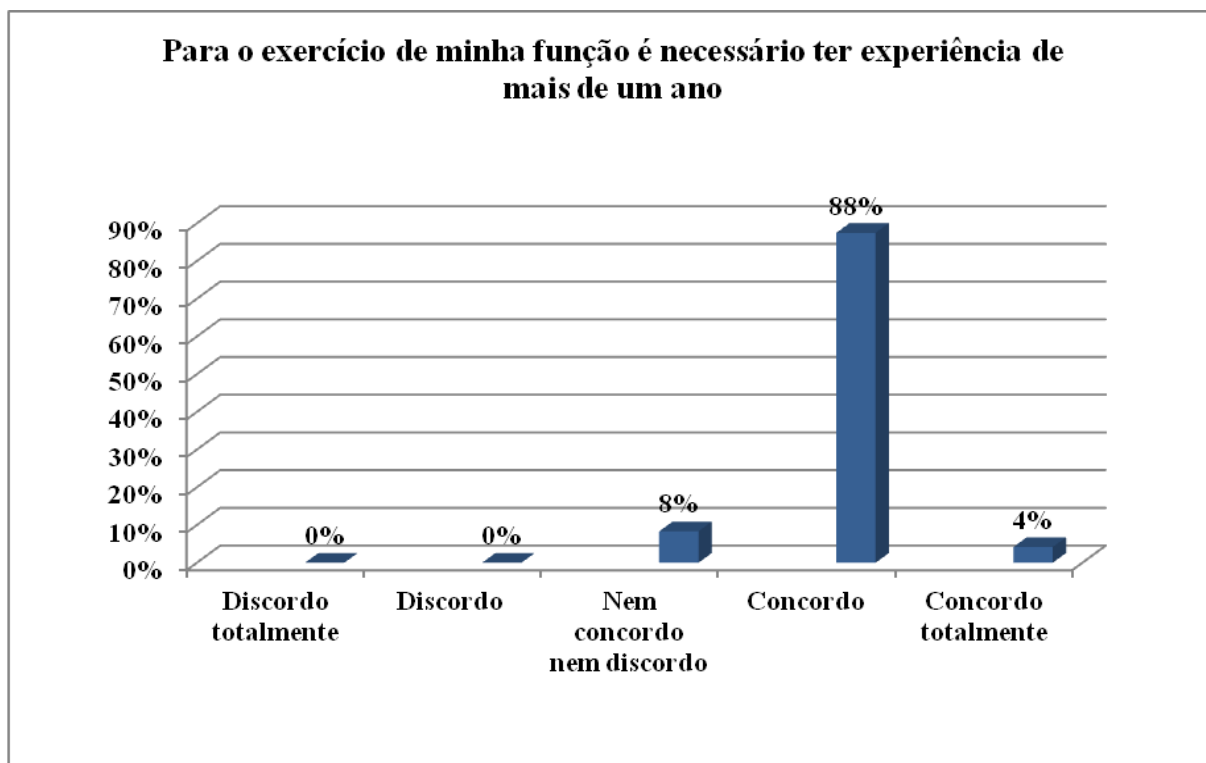


Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Este resultado aponta que a empresa não fez testes antes da contratação para os cargos pesquisados. Não é possível afirmar que para outros cargos não sejam feitos, mas a abordagem específica nos cargos pesquisados se fez necessária devido a alta rotatividade existente. É possível imaginar alguns empecilhos para a não realização de testes, por exemplo a ausência de um especialista em RH na empresa, ou porque a maioria dos candidatos são contratados através de indicação. Segundo Tanke (2004) existe uma forte evidência de que o uso de testes padronizados avaliam habilidades, personalidade e integridade, ou seja, constitui uma ferramenta valiosa de triagem. O teste pré admissinal não têm por finalidade substituir outras ferramentas de triagem, mas ser uma fonte adicional de informações coerentes de cada candidato. Os autores Spina (1991), Gil (2004), Marras (2005) ressaltam na teoria que os testes servem de apoio ou até mesmo acessórios à entrevista de seleção. Como a empresa pesquisada geralmente não realiza testes pré-admissionais deixa de ter um adicional de informação para a escolha da melhor decisão.

Com relação ao gráfico abaixo será descrito se é necessário para empresa os colaboradores terem experiência na função.

GRÁFICO 21: Experiência na função



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

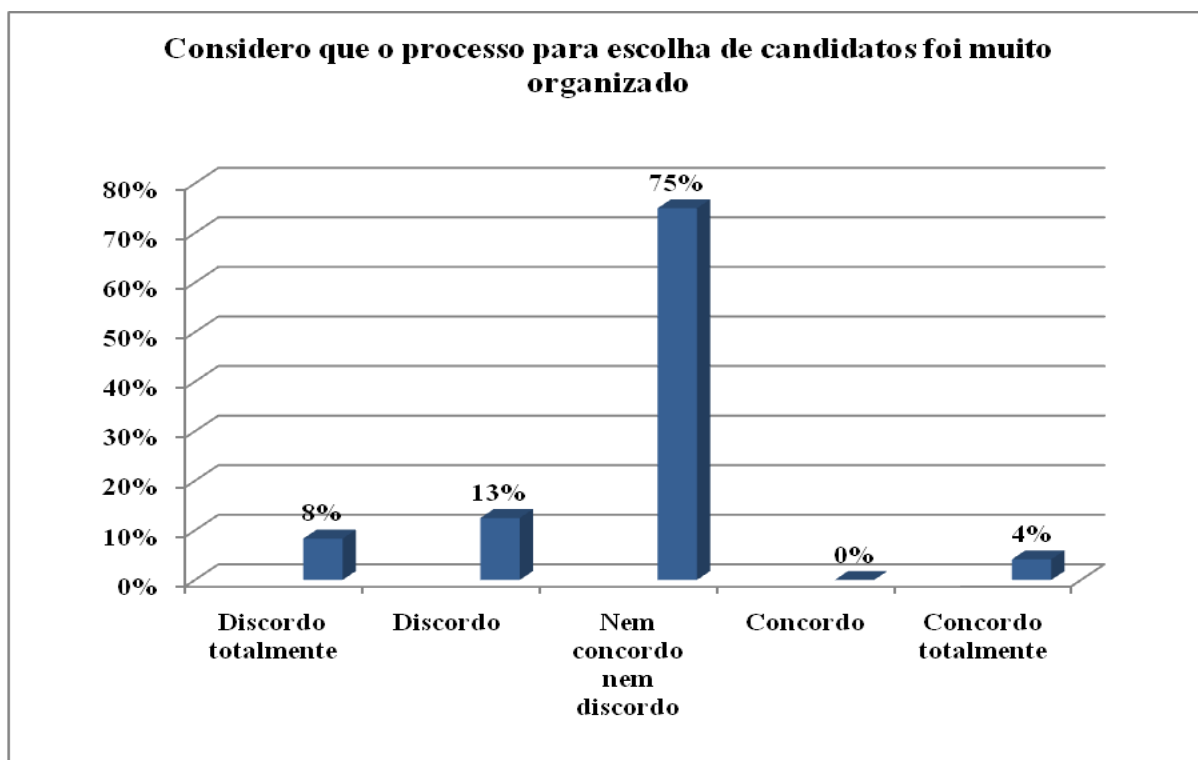
Os dados internos da empresa confirmam a experiência como fator primordial na hora da escolha de um candidato, muito embora, há casos em que são realizadas contratações sem experiência prévia. A experiência dos candidatos é comprovada através de informações das pessoas que indicam. Conforme Knapik (2006) é na fase de triagem que o selecionador tem o contato face a face com o candidato, por isso essa fase é tão importante, uma vez que objetiva esclarecer alguns pontos do currículo e verificar se a pessoa interessada tem as qualificações mínimas exigidas para o cargo.

Este resultado pode ser um alerta para a empresa quanto à necessidade dela procurar desenvolver o processo de descrição de cargos, o que facilitará o processo de recrutamento e seleção tanto por parte dos profissionais da empresa como por parte do candidato, uma vez que se terá noções sobre o que é exigido para o exercício daquele cargo. E isto se constitui uma responsabilidade do RH que precisa ter e divulgar entre os colaboradores da empresa um Manual de Cargos, com as orientações importantes sobre a descrição de cargo, tais como: o que faz, quando faz, onde faz, e por que faz.

Além disso, como diz Tanke (2004), há a necessidade de que os empregados saibam sobre as habilidades, conhecimentos e capacidades física e mental que o cargo exige.

No gráfico a seguir será descrito se o processo de recrutamento e seleção é considerado organizado.

GRÁFICO 22: Processo de seleção



Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Esta questão traz à tona um indicativo de que algo precisa ser feito para melhorar o processo de atração de pessoal para a empresa. Como a maioria dos respondentes se mostraram indiferentes é possível afirmar que, ou não participaram do processo como ele deveria ser ou por terem sido indicados não foram submetidos às técnicas de seleção como indicado pelos Bateman e Snell (1998), Nelson e Economy (1998), Chiavenato (2004), Bohlander et al e Marras (2005) e Vilas Boas e Andrade (2009).

4.4 Parte IV – Análise do questionário aberto, aplicado à síndica do Shopping Center Sul

Nesta parte da monografia será apresentada uma análise do questionário aplicado com a síndica do Shopping Sul.

QUADRO 15: Perguntas e Respostas do questionário aberto

Perguntas	Respostas
1.Quantos e quais são os cargos que compõem o organograma da empresa? Como esses cargos são definidos?	<i>Síndico, Sub-Síndico, Tesoureiro, Conselho Consultivo(Eleitos em assembleia). Departamento de Marketing, Departamento Administrativo, Seguranças, Limpeza, Manutenção e Primeiros Socorros.</i>
2.Como os cargos na empresa são descritos?	<i>Existem as normas gerais previstas na Convenção e Regimento interno. Não existe descrição de função, apenas normas gerais que são moldadas de acordo com o gestor.</i>
3.Quais as fontes de recrutamento utilizadas pela empresa?	<i>Indicação – Currículos- Agências</i>
4.Quando a empresa decide fazer um recrutamento, ela opta mais pelo recrutamento interno ou externo?	<i>Depende da função, se for possível interno.</i>
5.Em quais casos a empresa opta pelo recrutamento interno? Quais as vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?	<i>Nos casos em que existe pessoa qualificada em outro setor e que o procedimento signifique melhoria ou ascensão funcional. Vantagens- já conhece normas do estabelecimento. Desvantagens- não vejo.</i>
6.Em quais situações é utilizado o recrutamento externo? Quais vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?	<i>Nos casos que não temos candidatos internos. Vantagens – número de candidatos Desvantagens – avaliar sem ter departamento para fazer triagem prévia.</i>
7.No processo de seleção ao	<i>Locais (empresas) em que trabalhou –</i>

analisar o Curriculum Vitae dos candidatos, quais os procedimentos adotados nessa análise?	<i>similaridade de obrigações, tempo de empresa.</i>
8.Existe algum modelo de entrevista que pode ser considerado padrão na organização?	<i>Não.</i>
9.Na entrevista o que se utiliza como ferramenta de apoio?	<i>Conhecimento das exigências da função e observação no candidato destas habilidades.</i>
10.De acordo com a teoria, a seleção de pessoas deve seguir critérios normalmente definidos a partir das especificações de cargos da organização. Como isso é realizado na empresa?	<i>Vide resposta 9.</i>

Fonte: adaptado pela autora, 2012

Na primeira pergunta Quantos e quais são os cargos que compõe o organograma da empresa? Como esses cargos são definidos, a síndica respondeu desenhando o organograma da empresa e identificando cada cargo quais sejam: *Síndico, Sub-Síndico, Tesoureiro, Conselho Consultivo, Departamento de Marketing, Departamento Administrativo, Seguranças, Limpeza, Manutenção e Primeiros Socorros.*

De todos os cargos citados, o do primeiro nível (Síndico) e os intermediários (Sub-síndico, Conselho Consultivo e Tesoureiro) são eleitos em assembleia no período de três em três anos, conforme pesquisa documental. Os demais cargos são escolhidos através de recrutamento e seleção, neste caso, os colaboradores são contratados conforme a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Assim existe 01 cargo no primeiro nível, 03 de nível intermediário, 02 de segundo nível e 03 subordinados ao setor administrativo e 01 subordinado aos seguranças, conforme organograma.

A síndica respondeu que os cargos são definidos pelas tarefas desempenhadas, responsabilidades do cargo e posição na empresa. Analisando comparativamente a resposta da

pesquisada com a definição de Knapik (2006) observa-se que no Shopping Sul os cargos são definidos de forma adequada.

No tocante a segunda pergunta Como os cargos na empresa são descritos e analisados, a síndica informou que *existem as Normas Gerais previstas na Convenção e Regimento Interno* as quais descrevem sobre os cargos que devem ter num shopping e algumas características sobre suas funções a desenvolver. Segundo a percepção da mesma, *não existe descrição de função, apenas normas gerais que são moldadas de acordo com o gestor*.

Após pesquisa documental pode-se confirmar que não há registro descrevendo cada função a ser desempenhada na organização, nem plano de cargos e salários. As funções desempenhadas são repassadas aos colaboradores de forma verbal, assim como o título do cargo, a quem se deve reportar, as responsabilidades e quais equipamentos serão utilizados na empresa para executar suas atividades diárias.

Chiavenato (2004), Marras (2005) e Tachizawa et al (2006) dizem que a descrição de cargo é a exposição ordenada das tarefas as quais serão enfatizadas enquanto a análise de cargo serve para obter informações sobre as tarefas ou atribuições. Comparando a descrição dos autores acima com a resposta obtida verifica-se a informalidade do Setor de Pessoal da empresa, o que provoca divergências na descrição dos cargos, a falta de planejamento de pessoal e uma carência da caracterização adequada aos cargos na empresa.

Na terceira pergunta Quais as fontes de recrutamento utilizadas pela empresa, a síndica respondeu: *indicação, currículos e agências de emprego*. Como na empresa não existem especificações do cargo a ser preenchido, provavelmente os responsáveis pelo recrutamento se utilizam destas fontes por ser econômica e rápida, assim, ocasionando num recrutamento em que nem sempre possibilita encontrar candidatos mais adequados ao cargo.

Na quarta questão Quando a empresa decide realizar um recrutamento, ela opta mais pelo interno ou externo, a resposta foi que *depende da função, se for possível interno*. O fator confiança aparece claramente nessa questão, os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Vilas Boas e Andrade (2009) ressaltam que neste tipo de recrutamento se obtém informações mais precisas, melhoria do moral e das relações internas.

Nas questões seguintes: Em quais casos a empresa opta pelo recrutamento interno? Quais vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?, a respondente informou que esse tipo de recrutamento é utilizado *Nos casos em que existe pessoa qualificada em outro setor e que o procedimento signifique melhoria ou ascensão funcional*. Pode-se inferir que quando o Shopping Sul utiliza o recrutamento interno ele privilegia os

próprios recursos da empresa, mas só se houver pessoas qualificadas. A resposta referente às vantagens e desvantagens do recrutamento interno foi que a pessoa escolhida *Já conhece normas do estabelecimento e não vê desvantagem*.

Conforme Chiavenato (2000), Knapik (2006) e Vilas Boas e Andrade (2009) as vantagens em realizar um recrutamento interno basicamente se dá através de um sistema rápido de escolha do candidato, pois é menos custoso para empresa, traz mais segurança para empresa devido os funcionários já conhecerem à organização, portanto a resposta da síndica assemelha-se com o proposto pelos autores acima citados. Os autores afirmam ainda que neste tipo de recrutamento o trabalho do recrutador é facilitado, pois as chances de contratar um candidato inadequado para a vaga são pequenas, pois os candidatos já foram avaliados no dia a dia podendo conhecer melhor sua experiência e habilidades.

Já nas desvantagens a gestora não leva em consideração alguns aspectos como os conflitos entre funcionários pela abertura de uma vaga, como também a exigência apenas por profissionais com potencial de desenvolvimento. De acordo com a literatura pesquisada outros fatores podem incidir nessas desvantagens: ocasiões em que é necessário exigir potencial de desenvolvimento do empregado, grupo limitado de candidatos e princípio de *Peter* que devem ser opções consideráveis na escolha do recrutamento interno.

Na questão Em quais situações é utilizado o recrutamento externo? Quais as vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?, a resposta foi *nos casos que não temos candidatos internos*. Quanto às vantagens e desvantagens desse método de recrutamento, ela afirmou que com relação às *Vantagens – número de candidatos; e Desvantagens – avaliar, sem ter departamento para fazer triagem prévia*.

Os autores Bohlander et al (2003), Marras (2005), Knapik (2006) e Chiavenato e Vilas Boas et al (2009) defendem que realmente as empresas procuram preencher as vagas com pessoas de fora, quando internamente não há ninguém para suprir a necessidade, mas para realizar o recrutamento externo a empresa precisa estar atenta às condições e legislação do mercado. A síndica considera o número de candidatos como fator positivo, pois o selecionador tem diversas pessoas para conhecer e analisar.

A resposta quanto à desvantagem, ela afirma que é porque a empresa não tem um departamento dedicado aos recursos humanos o que dificulta o processo de recrutamento e seleção e causa custos à organização, como por exemplo, perceber após a contratação que o colaborador não servirá ao cargo.

No tocante a questão “No processo de seleção, ao analisar o *Curriculum Vitae* dos candidatos, quais os procedimentos são adotados nessa análise?”, a síndica respondeu que para fazer a triagem dos currículos é levado em conta as *empresas em que o candidato já trabalhou, a similaridade de função e tempo de permanência nas empresas já trabalhada*. A partir dessas respostas pode-se verificar que a empresa só se preocupa em obter informações gerais sobre os candidatos, mas, para ter um bom diagnóstico ou uma melhor visão do potencial dele, é aconselhável recorrer a outros métodos, como entrevista, dinâmica de grupo e testes de seleção, conforme sugerem Vilas Boas e Andrade (2009).

Como na empresa não há departamento de RH para analisar os currículos, muitas vezes o selecionador não utiliza de critérios corretos de avaliação, como também não sabe diferenciar os candidatos com alto potencial, os prováveis e os sem possibilidade no momento.

Na questão “Existe algum modelo de entrevista que pode ser considerado padrão na organização?”, a resposta foi *Não*. Por essa resposta, pode-se deduzir que as entrevistas provavelmente vão se moldando a cada ocasião, mas segundo o autor Knapik (2006), para realizar uma entrevista se faz necessário dominar algumas técnicas, para que a entrevista possa ser compreendida com a coleta de dados para seleção. Os cuidados que o entrevistador deve ter são: pré-seleção dos candidatos, elaboração de roteiro, definição do local, preparação do material, formulação de perguntas, fazer anotações, entre outros.

Com relação à questão “Na entrevista o que se utiliza como ferramenta de apoio?”, a resposta obtida foi *Conhecimento das exigências da função e observação no candidato destas habilidades*. A resposta não atendeu às expectativas, uma vez que o intuito da pergunta era saber se na entrevista o entrevistador utilizava planilhas de apoio, dados da empresa, dados dos candidatos para auxiliar o controle dos dados na hora da seleção. Talvez a entrevistada não atentou para o que a questão pretendia como resposta, por não utilização ou por falta de conhecimento. Ou a pergunta não foi bem formulada, com não atendendo ao esperado.

Em resposta à questão “De acordo com a teoria, a seleção de pessoas deve seguir critérios normalmente definidos a partir das especificações de cargos da organização. Como isso é realizado na empresa?”, a síndica foi sucinta: *Vide resposta 9*, o que leva a crê que a entrevistada não entendeu a pergunta que objetivava saber se na empresa na fase de seleção eram explicadas quais as descrições e análise dos cargos.

Na empresa, de acordo com a observação participante, é possível afirmar que a seleção de pessoas acontece de forma não programada, devido não possuir técnicas definidas, assim

como o desenvolvimento de ações no processo de seleção. Muitas vezes o processo ocorre de acordo com a pessoa responsável, o humor dessa pessoa no momento, e os meios pelos quais decidiu introduzir na seleção, por vezes realizado de forma empírica e sem muito preparo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul, com a perspectiva de oferecer contribuições de melhoria caso seja necessário.

A fim de atender aos objetivos propostos, buscou-se aprofundamento no referencial teórico por meio de livros, artigos de periódicos na área de RH, além de pesquisas em artigos científicos na internet. A pesquisa descritivo-exploratória foi aplicada por meio de duas ferramentas: questionário com perguntas de múltiplas escolhas aos colaboradores; e questionário aberto entregue à síndica da empresa, uma vez que a mesma não aceitou ser entrevistada.

Sobre a avaliação da descrição e análise dos cargos da organização em estudo, os resultados da pesquisa quantitativa mostraram que os colaboradores não estão permanecendo por muito tempo nos cargos. Complementando esses resultados com a observação participante, o que se observa é que na empresa investigada não está organizado um setor de Recursos Humanos, como se encontra exposto nas teorias estudadas. Neste sentido, não há descrição sumária dos cargos com título do cargo, a quem se reportar, quem supervisiona, muito menos um mapeamento dos cargos. Não há listas informando atribuições e responsabilidades a respeito dos cargos, nem identificação das necessidades de treinamento, nem elaboração de programas da força de trabalho. Também não existem processos de avaliação de cargos, critérios de salários, avaliação do desempenho e mapeamento de competências. Pelos estudos teóricos realizados, é possível concluir que estes fatos podem acarretar diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade, que é passível de vivenciar no cotidiano da organização. Um outro fator observado é que os cargos na empresa são definidos e as tarefas determinadas conforme a percepção de cada síndico. A divisão dos cargos é baseada no organograma da instituição, levando em consideração as tarefas desempenhadas, responsabilidades e posição na empresa. Percebe-se que a descrição e análise dos cargos são tratadas com informalidade no Setor de Pessoal, acarretando, então, em um processo de recrutamento e seleção de pessoal com grandes divergências.

Outro aspecto verificado na observação participante é que as tarefas e responsabilidades as quais englobam cada cargo dentro da empresa são explicadas no primeiro dia de trabalho pelo supervisor ou líder que transmitem as informações verbalmente.

Ou seja, para poder compreender o funcionamento do cargo na empresa os colaboradores necessitam de diversos dias, ou até mesmo meses, a fim de esclarecer sobre o que devem fazer, quando fazer, por que fazer, como fazer e para quem fazer, assim como da colaboração dos colegas a fim de cumprir as obrigações. Percebeu-se também que a organização segue o Modelo Clássico dos cargos, pois enfatiza habilidades específicas para o desenvolvimento das tarefas com supervisão das tarefas.

Ainda através da observação participante percebeu-se que não há documentos com registros alinhando o conhecimento, habilidade e capacidade do funcionário ao cargo ocupado, pois, não há preocupação em utilizar e enquadrar experiência anterior, aptidões do colaborador ao cargo para qual o mesmo está sendo recrutado, selecionado e entrevistado. Não há também ferramentas e documentos para avaliar se no desempenho da função haverá necessidade de utilização de esforço físico, habilidades manuais, concentração e monotonia. Além desses diversos fatores citados anteriormente, outro aspecto nesse processo é a ausência de uma pessoa na empresa para utilizar guias de entrevista, questionário ou mesmo observação com intuito de esclarecer como os cargos são delineados e como devem ser executadas as tarefas que estão citadas no organograma.

A análise do perfil dos colaboradores evidenciou que o mesmo está em conformidade com as exigências do cargo desempenhado, apesar do recrutamento utilizado na empresa não ter características de inovação das fontes de mão-de-obra e não utilizar dos meios de comunicação para publicar a necessidade de candidatos à vaga. Mesmo no método de indicação de candidatos, observou-se que não existe uma requisição de pessoal que defina o tipo de profissional que interessa à empresa, tais como requisitos pessoais, habilidades profissionais, informações sobre o cargo referente à descrição da função.

Na realidade, não há procedimentos de pessoal conforme estudado na teoria, o que foi reconhecido pela gerência de RH da empresa, nem quanto aos aspectos de aquisição de pessoal quanto de desenvolvimento e manutenção dos colaboradores de que a empresa necessita.

Reconhece-se que há grande necessidade de implantação de uma área de recursos humanos na empresa, sem necessariamente seguir um ditame de determinado autor, mas procurando adaptar os conhecimentos da teoria à realidade da empresa. Certamente essa mudança trará benefícios não apenas aos colaboradores, mas também à gerência e, principalmente à empresa, com procedimentos definidos, claros, onde o empregado possa

saber a partir do seu início na empresa, as possibilidades que tem de crescer e progredir profissionalmente.

6. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Como forma de melhoria sugere-se a criação de um setor responsável pela área de Recursos Humanos no intuito desenvolver todo o trabalho necessário referente a pessoal, como o elemento mais importante da organização. Sugere-se a criação, também, de um documento com os itens do regulamento interno que interessam ao colaborador – direitos e deveres. Esse regulamento servirá como consulta e direcionador, para que o novo colaborador possa iniciar sua carreira dentro da organização com eficiência, não infringindo regras e tendo uma conduta baseada nas normas da empresa, isso ajudará a otimizar o tempo do RH, no que diz respeito as dúvidas dos novatos.

Sugere-se, também, à empresa Shopping Center Sul após adequar-se as políticas de RH quanto aos processos de recrutamento, seleção, descrição de cargos e salários, realizar treinamentos para verificar se o candidato está adequado ao cargo, criando, assim, a oportunidade de efetivá-lo. Outra sugestão refere-se à promoção de cursos internos para motivar e fazer com que os funcionários se tornem comprometidos com a empresa. Também pode ser utilizado como sugestão um desenvolvimento dos planos de carreira na empresa, com intuito de analisar estratégias institucionais, elaborar planos táticos e operacionais de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento de pessoal. A fim de administrar as potencialidades de processos organizacionais e gerenciar pessoas, de forma a integrar os setores da companhia.

Sugere-se inserir na empresa o uso da teoria das Relações Humanas, uma vez que esse modelo trabalha com a interação dos indivíduos dentro da organização, assim eliminando a forma mais rígida do Modelo Clássico dos Cargos.

Sugere-se também incorporar a empresa um modelo de gestão por competências, o qual se propõe a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias para alcançar seus objetivos. Através da avaliação por competências, também chamada de avaliação de desempenho, será identificado se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se observar a importância de ampliar a pesquisa sobre processo de recrutamento e seleção em outras organizações tanto do mesmo como de outros segmentos, uma vez que as empresas são resistentes às teorias que tratam das

peessoas na organização e, certamente há outros exemplos similares no mundo dos negócios comerciais parecidos com o da empresa pesquisada.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, S.A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, George W. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, Learning, 2005.

BRASIL ESCOLA. 2012. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/historia/historia-shopping-center.htm>>. (Acesso em 18 de Mar. 2012).

CAETANO, A.; VALA, J. **GRH: Contextos, Processos e Técnicas**. São Paulo: RH editora, 2002.

CARVALHO, A. V., NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações.** 9ªed. São Paulo: Elsevier, 2009.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 7ªed. São Paulo: Manole, 2010.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2004.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.**4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIULLIANI, Antonio Carlos. **Shopping Centers: análise, perspectiva e tendências.** Disponível em: no Brasil <<http://www.giullianamarketing.pro.br>> Acesso em: 01 de Jan. 2012).

GOMES, F. G. D.; STEFANO. S. R. **Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. Revista Eletrônica Lato Sensu** – Ano 4, nº 1, 2008. ISSN 1980-6116. No prelo.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, F. T. **Seleção por Competências: A Nova Realidade em RH.** ABRH-RS, Disponível: <<http://www.abrhrs.com.br/novo/pagina.php?id=gup-arti>> (Acesso em: 10 de Set. 2011).

LIZOT, D.; SOARES, D. **Seleção por Competências**. ABRH-RS, 2006. Disponível: <<http://www.abrhrs.com.br/novo/pagina.php?id=gup-arti>> (Acesso em: 10 de Set. 2011).

LODI, J.B. **Recrutamento de Pessoal**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ªed. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, L. P. **Seleção por Competências**. ABRH-RS, 2006. Disponível em: <<http://www.abrhrs.com.br/novo/pagina.php?id=gup-arti>> (Acesso em 10 de Set. 2011).

MILIONI, Benedito. **Dicionário dos Termos de Recursos Humanos**. São Paulo: Central de Negócios em RH Editora e Marketing, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NELSON, B.; ECONOMY, P. **Gestão Empresarial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PEREIRA, Fabiana M. et al. (2000). **Validade de teste utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. <<http://www.abrhrs.com.br/novo/pagina.php?id=gup-arti>> (Acesso em 10 de Jan. 2012).

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva Através de Pessoas**. São Paulo: Makro Books, 1994.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia** – 1 ed.– São Paulo: Rêspel, 2003.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

SANTOS, Neusa M. & BOLGAR, Paulo H. **O papel da área de recursos humanos: um estudo na empresa Alcatel Telecomunicações S.A.** In: XXVII ENCONTRONACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.

SPINA, P.P.N. **Manual de Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: DFC-Consultoria e Treinamento, 1991.

SORIO, Washington. – 2007 – capturado em <<http://www.rhportal.com.br/artigos>> (Acesso em 22 de Mar. 2012).

TACHIZAWA, Takeshy et al. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TANKE, Mary L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2005.

TÉCNICAS, Associação Brasileira de Normas. **NBR 6027 Informação e documentação - Sumário – Apresentação**. Exemplar para uso exclusivo – Manoel Alves Damascena Júnior. Rio de Janeiro: Impresso no Brasil, 2010.

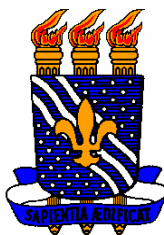
_____. **NBR 14724 - Informação e documentação — trabalhos acadêmicos — apresentação**. Exemplar para uso exclusivo – Manoel Alves Damascena Júnior. Rio de Janeiro: Impresso no Brasil, 2010.

_____. **NBR 10520 - Informação e documentação — trabalhos acadêmicos — informação e documentação – citações em documentos - apresentação**. Exemplar para uso exclusivo – Manoel Alves Damascena Júnior. Rio de Janeiro: Impresso no Brasil, 2010.

TOLEDO, Flávio e MILIONE, Benedito, “**Dicionário de RH de Administração de Recursos Humanos**”, 2ª ed., Associação Brasileira de Recursos Humanos, 2003, São Paulo.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: atlas, 2008.

WERTHER, William B. e DAVIS, Keith, “**Administração de Pessoal e Recursos Humanos**”, Edit. McGraw-Hill do Brasil, 2003, São Paulo.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Solicitação

Solicitamos a vossa senhoria uma a aplicação de entrevista com a gestora, como também aplicação de questionários com os colaboradores da empresa, ambos de natureza acadêmica, visando investigar a o processo de Recrutamento e Seleção na referida empresa. Essas duas opções de coleta dados é parte fundamental de um estudo, intitulado: Processo de Recrutamento e seleção: estudo de caso no Shopping Center Sul. Entendemos que é dever da academia oferecer respostas aos problemas da comunidade em que atua, obedecendo ao compromisso da instituição com a prática do ensino, da pesquisa e extensão. Certo da vossa atenção, desde já agradecemos.

João Pessoa, 01 de Abril de 2012.

Jaqueline Rodrigues Carvalho

Robéria Cezar Souto Maior

Helen Silva Gonçalves

APÊNDICE A – Questionário Fechado
Perfil dos Cargos Operacionais, Recrutamento e Seleção



Prezado(a) colaborador/colaboradora,

Esse questionário tem o objetivo de coletar informações acerca do perfil dos colaboradores como também avaliar a descrição e análise dos cargos operacionais, especificamente os cargos de Serviços Gerais e Segurança. Ele servirá como ferramenta para conhecer e analisar o processo de recrutamento e seleção da empresa, assim como, verificar as características básicas do processo de recrutamento e seleção.

As perguntas são referentes ao perfil, cargo e função do colaborador na empresa e não estão relacionadas às características dos profissionais que os ocupam. Os dados da pesquisa serão utilizados apenas para a finalidade acima, e serão tratados com maior sigilo, por isso, não há necessidade de identificação dos colaboradores.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e reafirmamos nosso compromisso em divulgar os resultados obtidos e usá-los da melhor maneira possível.

Atenciosamente.

Jaqueline Rodrigues Carvalho

QUESTIONÁRIO

I – PERFIL

1. Gênero

☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade

☐ Entre 21 e 30 anos ☐ Entre 41 e 50 anos ☐ Acima de 61anos

☐ Entre 31 e 40 anos ☐ Entre 51 e 60anos

3. Grau de escolaridade

☐ Ensino fundamental incompleto ☐ Ensino fundamental completo

☐ Ensino médio incompleto ☐ Ensino médio completo

☐ Ensino técnico ☐ Ensino profissionalizante

☐ outros

II – COM RELAÇÃO AO CARGO

4. Há quanto tempo trabalha cargo atual?

☐ De 01 a 02 anos ☐ De 02 a 03 anos ☐ De 03 a 05 anos ☐ De 05 a 07 anos

☐ De 07 a 10 anos ☐ Mais de 12 anos ☐ Menos de um ano

5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

☐ De 01 a 02 anos ☐ De 02 a 03 anos ☐ De 03 a 05 anos ☐ De 05 a 07 anos

☐ De 07 a 10 anos ☐ Mais de 12 anos ☐ Menos de um ano

6. Qual cargo você ocupa na empresa? ☐ Serviços Gerais ☐ Segurança

III – COM RELAÇÃO À FUNÇÃO OCUPADA, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

7. Qual destas fontes de recrutamento você utilizou para trabalhar na empresa?

() indicação () agência de emprego () virtual () jornais () promoção ou transferência

8. Marque a questão que melhor lhe convier, de acordo com a tabela abaixo:

1.discordo totalmente	2.discordo	3.nem discordo, nem concordo	4. concordo	5. concordo totalmente
--------------------------	------------	---------------------------------	-------------	---------------------------

AFIRMATIVAS	5	4	3	2	1
Para trabalhar na função, soube da existência de uma vaga e me inscrevi					
Apenas deixei meu currículo na empresa e depois fui chamado para trabalhar					
Não participei de seleção, fui convidado por um amigo que trabalha na empresa					
Na empresa, há oportunidade de promoção e/ou transferência de função					
A empresa oferece treinamento e aperfeiçoamento na função					
Haviam vários candidatos a essa vaga					
O processo de seleção constou de provas e entrevistas					
Para ser selecionado, apenas tive uma conversa com a pessoa responsável					
Apenas precisei informar referências para ser contratado					
Fiz avaliação médica antes de ser contratado					
Passei por testes antes da contratação					
Para o exercício da minha função é necessário ter experiência de mais de um ano					
Considero que o processo para escolha de candidatos foi muito organizado					

APÊNDICE B – Questionário Aberto

Descrição e Análise dos Cargos, Recrutamento e Seleção



Questionário aberto – gestor

1. Quantos e quais são os cargos que compõem o organograma da empresa? Como esses cargos são definidos?
2. Como os cargos na empresa são descritos? (o que faz, quando faz, como faz, quem faz e por que faz)
3. Quais as fontes de recrutamento utilizadas pela empresa?
4. Quando a empresa decide fazer um recrutamento, ela opta mais pelo recrutamento interno ou externo?
5. Em quais casos a empresa opta pelo recrutamento interno? Quais as vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?
6. Em quais situações é utilizado o recrutamento externo? Quais as vantagens e desvantagens de escolher esse modelo de recrutamento?
7. No processo de seleção, ao analisar o *Curriculum Vitae* dos candidatos, quais os procedimentos são adotados nessa análise?
8. Existe algum modelo de entrevista que pode ser considerado padrão na organização?
9. Na entrevista o que se utiliza como ferramenta de apoio? (planilha de apoio- dados da empresa, do candidato)

10. De acordo com a teoria, a seleção de pessoas deve seguir critérios normalmente definidos a partir das especificações de cargos da organização. Como isso é realizado na empresa?

